

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна
(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____
(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«_____» _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

*на тему «Система управління персоналом підприємства: формування та оцінка
ефективності»*

(за матеріалами ФГ «Обрій»)
(повна назва підприємства)

*зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування», освітнього ступеня «магістр»*

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Мендель Аліна Віталіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Гусаковська Тетяна Олександрівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2019

ВСТУП

В умовах глобального поширення інформатизації та комп'ютеризації виробничо-господарських процесів діяльність підприємства без залучення людей є неможливою. Люди є складовою ресурсів підприємства, необхідних для виконання його цілей та завдань, тобто набувають форми «трудових» або «людських» ресурсів. Для підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві необхідним є пошук нових інструментів і методів побудови, функціонування та розвитку спеціального відокремленого елементу системи управління, що відповідатиме за роботу з персоналом. У процесі розроблення та реалізації різноманітних управлінських рішень, які здатні забезпечити підвищення ефективності та результативності діяльності, важлива роль належить побудові, аналізуванню, оцінюванню та розвитку системи управління персоналом підприємств, виявленню структурних елементів цієї системи, оцінювання їхньої діяльності та розробленню пропозицій з розвитку. Вагоме значення у цьому процесі відводиться побудові та оцінюванню органу управління персоналом, оскільки воно виступає одним із важливих елементів системи управління персоналом підприємства. Проведення якісної і результативної побудови та оцінювання діяльності органу управління персоналом потребує формування об'єктивної, достовірної та повної інформаційної бази про систему управління персоналом, про стан кадрового забезпечення, кадрової роботи для розроблення та прийняття відповідних управлінських рішень.

Вагомий внесок у дослідження різних аспектів управління персоналом зробили такі науковці, як Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В., Дейнека А. В., Лутай Л. А., Козицька Г. В., Шпандарук В. О., Нечева Н. В., Соболев В. Г., Стельмашенко О. В., Белік В. Д., Буднік М. М., Медяна Л. С., Волянська-Савчук Л.В., Івашкевич Дж. М., Лобанов А. А., Кібанов А. Я., Позднякова Л. О., Кузьмін О. Є., Процик І. С., Передало Х. С., Вільгуцька Р.Б., Гриньова В. М., Ястремська, О. М., Маслов Є. В., Чобіток В. І., Волощенко А. В. та інші. Висвітлення окремих

теоретичних аспектів управління персоналом наведено у роботах таких науковців, як Залознова Ю. С., Каличева Н.Є., Стецюк М. І., Оксененко С. П., Сербиновский Б. Ю., Храмов В. О., Бовтрук А. П., Поєдинцева В. В. та інші. Наукові доробки авторів у цій сфері стосуються переважно розгляду управління персоналом як впливу на людей через різні форми та методи управління, проте цей вплив не завжди передбачає досягнення певних цілей. Система управління персоналом підприємства є предметом багатьох наукових досліджень, а саме: поняття системи управління персоналом підприємства розкривають Л. В. Волянська-Савчук, Н. А. Гебер, О. В. Стельмашенко, функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства пропонує В. Д. Белік, концепцію, головну мету, основні етапи, принципи, методологію побудови системи розглядають М. М. Гетманова та Є. Ю. Буднік, Л. О. Позднякова та Д. О. Білецька, Н. А. Стеценко, основи формування ефективної такої системи – М. М. Буднік та Л. С. Медяна, Ю. Г. Лелі, І. А. Сільченко, В. І. Чобіток та А. В. Волощенко, О. С. Шилець, підходи до оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства – Г. В. Назарова, В. І. Лаптев, Д. О. Корсаков, сучасні тенденції зміни системи управління персоналом підприємства розкривають Г. М. Захарчин, Н.Г. Георгіаді, Л. В. Батченко, І. В. Горбачова, В. А. Вергун, О. І. Ступницький, Ю. С. Залознова; можливості удосконалення – Н. Є. Каличева та М. І. Стецюк, Є. І. Ковтун, О. З. Редьква тощо.

Попри значну кількість теоретико-прикладних досліджень, складність та багатоаспектність проблеми формування ефективної системи управління персоналом у сучасних умовах з урахуванням специфіки конкретних підприємств вимагає подальших досліджень, що підтверджує актуальність обраної теми магістерської дипломної роботи.

Метою дипломної магістерської роботи є розгляд теоретичних і методичних підходів до формування та оцінки ефективності системи управління персоналом та розробка практичних рекомендацій до удосконалення системи управління персоналом управління персоналом у ФГ «Обрій».

Досягнення поставленої мети зумовило розв'язання таких завдань:

визначити сутність, цілі та функції системи управління персоналом підприємства;

охарактеризувати основні підходи та принципи формування системи управління персоналом в сучасних умовах;

проаналізувати існуючі підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства;

охарактеризувати ФГ «Обрій» як соціально-економічну систему та систему управління ним;

провести аналіз господарсько-фінансової діяльності ФГ «Обрій»;

оцінити ефективність системи управління персоналом ФГ «Обрій»;

удосконалити підсистему відбору персоналу у ФГ «Обрій»;

розробити рекомендації щодо підвищення ефективності підсистеми адаптації персоналу ФГ «Обрій»;

запропонувати до впровадження методик управління кадровими ризиками в системі управління персоналом ФГ «Обрій».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти формування системи управління персоналом у ФГ «Обрій» та оцінки її ефективності.

Для досягнення встановленої мети та розв'язання визначених завдань у магістерській дипломній роботі використано такі методи наукових досліджень: системного та логічного аналізу – для уточнення змісту основних понять під час виконання роботи; морфологічного, семантико-категорійного аналізування, порівняння, систематизації та узагальнення – для уточнення сутності понять «система управління персоналом», «управління персоналом»; метод групування – для систематизації принципів формування системи управління персоналом підприємств; метод узагальнення – для дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду оцінювання системи управління персоналом підприємства; експертних оцінок – для ідентифікування основних факторів впливу на економічне

оцінювання та побудову системи управління персоналом підприємства; метод анкетування, емпіричні дослідження та статистичний аналіз – для розроблення анкет дослідження стану виокремлення та застосування органів управління персоналом підприємств; графічний метод – для наочного представлення практичних результатів проведеного дослідження.

Інформаційною базою магістерської дипломної роботи стали класичні положення вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері економічної теорії, менеджменту та управління персоналом; наукові публікації в профільних періодичних виданнях, Інтернет-ресурси; нормативно-правові та законодавчі акти; методичні матеріали міністерств і відомств України, результати власних досліджень, а також дані фінансової звітності ФГ «Обрій».

Теоретичне значення дипломної магістерської роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад формування ефективної системи управління персоналом підприємства та оцінки її ефективності.

Практичне значення роботи полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом у ФГ «Обрій», зокрема щодо удосконалення підсистем відбору та адаптації персоналу підприємства та управління кадровими ризиками.

За матеріалами дослідження опубліковано тези:

Особливості управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти: матеріали IV Міжнародної науковопрактичної конференції*, Херсон, 17-18 жовтня 2019 р. / Упоряд. Т. Казакова. – Херсон, вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2019. 458 с. С. 277-278.

Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків, включає таблиці і рисунки. Основний обсяг роботи – 124 сторінки. Робота включає 31 таблицю, 24 рисунки, 3 формули, 72 використаних інформаційних джерел та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОЦІНКИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

1.1 Сутність, цілі та функції системи управління персоналом підприємства

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер життя підприємства, що здатна значно підвищити його ефективність. В сучасних умовах жорсткої конкуренції будь-яке підприємство змушене адаптуватися до умов ринку. Але і ринкові умови постійно змінюються, висуваючи все нові вимоги до бізнес-процесів підприємства. У зв'язку з цим зростає актуальність управління персоналом, розвиток якого має бути безперервним, для кращого розуміння і володіння сьогодишньої ринкової економічної ситуації.

Управління персоналом міцно займає провідні позиції в загальній системі управління підприємством. У методологічному плані ця сфера має специфічний понятійний апарат, має відмітні показники і характеристики діяльності, спеціальні процедури і способи.

Ринок старанно диктує свої правила роботи будь-якому підприємству разом з пред'явленням персоналу безлічі нових, до сьогодишнього дня невідомих, вимог, пов'язаних з боротьбою за споживача, швидкістю реакції на попит і умінням пристосовуватися до частої зміни структури функціональних обов'язків.

Висока динаміка комерційної діяльності змушує кожного співробітника постійно витрачати додаткові зусилля на підвищення власної кваліфікації.

Відбулося значне ускладнення системи стимулювання і мотивації співробітників, перш за все, в зв'язку з прийомом на роботу за короткостроковими контрактами, висунення різноманітних попередніх умов, жорсткою ув'язкою матеріальних заохочень з отриманням прибутку та іншими факторами. Можна зробити впевнений висновок, що при відсутності служби з управління персоналом керівництву підприємства не впоратися з виникаючими новими завданнями і

проблемами. Вдало підібраній і вмотивованій команді фахівців-професіоналів по силах вирішення найважчих завдань і проблем. І навпаки, якщо колектив апатичний, схильний до внутрішніх конфліктів і нездорової конкуренції, то може «завалити» здавалося б безпрограшний проект.

У широкому сенсі, система управління персоналом означає сукупність певних методів, способів, процедур і технологій роботи з кадрами, які працюють в організації. Загальна структура системи управління персоналом представлена на рис. 1.1.

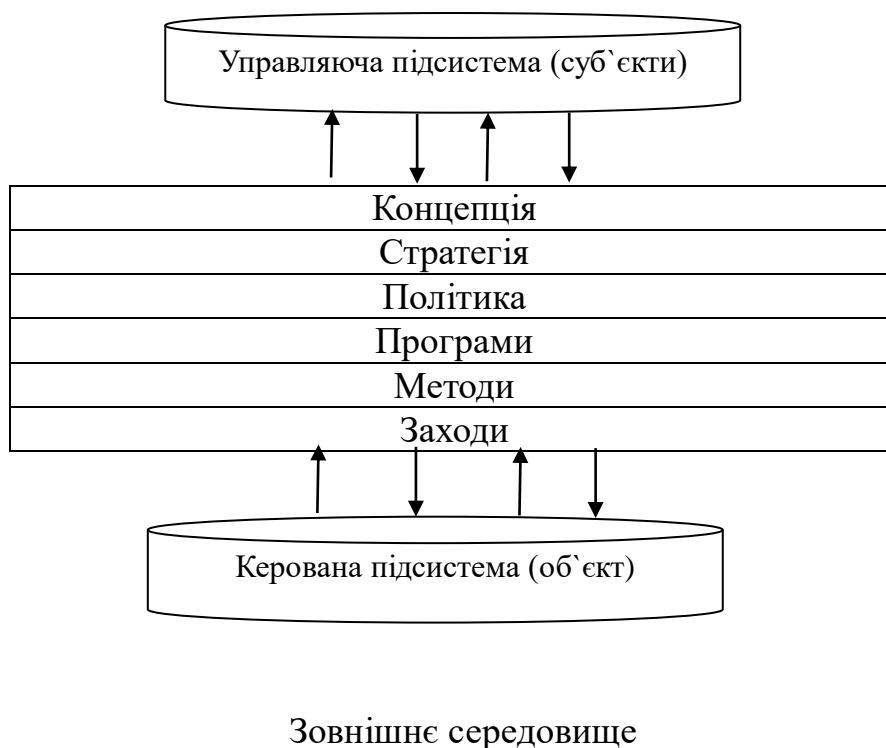


Рис. 1.1. Загальна схема системи управління персоналом організації [47]

Об'єктами системи управління персоналом підприємства виступають працівники, проектні та робочі групи, колектив у цілому.

Суб'єктами даної системи є функціональний та лінійний управлінський персонал.

Відтак в системі управління персоналом людина одночасно може виступати як в якості суб'єкта управління (коли приймає рішення), так і в якості об'єкта управління (коли виконує рішення вищого керівництва) [55].

Система управління персоналом в організації, як правило, визначає політику компанії, стратегію поведінки на ринку, загальний характер діяльності і обсяги виробництва [17].

Системний підхід відображає облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання роботи з персоналом на підприємстві.

Зміст системи управління персоналом дозволяє віднести її до числа економічних і соціальних, а приналежність до галузі управління - до організаційних. В результаті цього, її функціонування і розвиток підпорядковується економічним і соціологічним законам, а також законам управління.

До основних рис системи управління персоналом відносяться: складність, імовірнісний характер зв'язків, подільність, ієрархічність, емерджентність, динамізм, стійкість, полікритеріальність. Це особливо складна система (рис. 1.2). Кількість елементів і зв'язків системи дуже велике (часом всі їх важко або неможливо виявити). Зміна окремих елементів і зв'язків між елементами носить випадковий характер. Система управління ділена і множинна, вона поділяється на підсистеми і елементи, що знаходяться між собою у певних відносинах. Вона є ієрархічною, багаторівневою, окремі її рівні знаходяться в відносинах підпорядкування, а кожен елемент або підсистема входять як складові частини в систему. В системі виникнення нових якостей відбувається стрибкоподібно і в цьому виявляється властивість емерджентності, по існує відносно короткий у часі перехідний процес від старого в новий стан системи і ця властивість (здатність) системи здобувати нові якості і переходити в новий стан називають динамізмом.

Найважливіша властивість системи - її стійкість, яка проявляється в тому, що між окремими перехідними станами (процесами) система займає положення стійкої рівноваги і деякі внутрішні і зовнішні обурення не можуть зруйнувати цей стан рівноваги, тому система нечутлива до цих збурень. Складна система - багатоцільова. Ступінь досягнення окремих цілей різна, тому система управління персоналом розглядається як полікритеріальна, що вимагає ранжувати критерії досягнення цілей та ефективності функціонування.

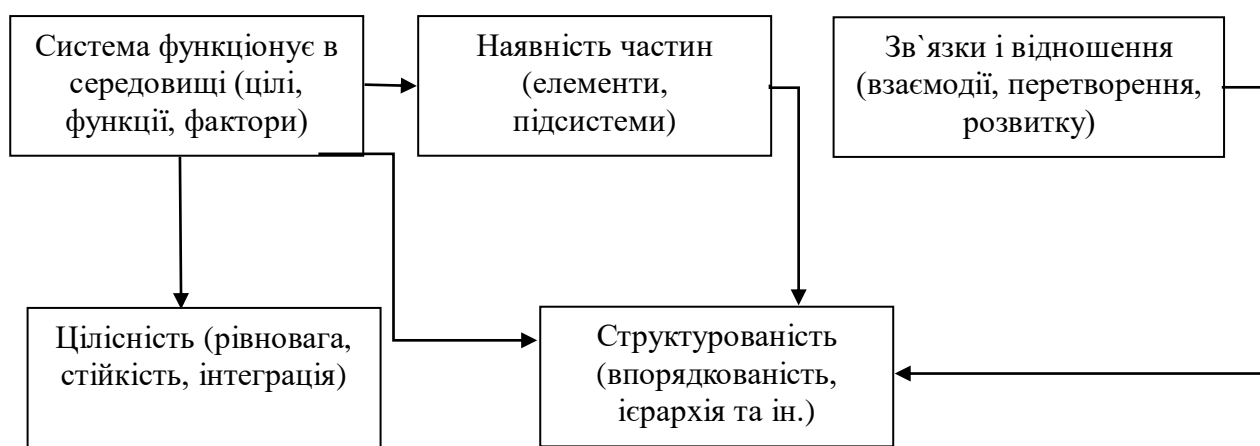


Рис. 1.2. Взаємозв'язок рис системи управління персоналом організації [47]

Система управління персоналом відноситься до класу великих складних соціально-економічних систем (рис. 1.3).

Про це свідчить:

наявність великого числа підсистем;

складна організаційна структура з вертикальними і горизонтальними зв'язками;

велика кількість елементів, входів і виходів, різноманітність функцій.

Як і будь-яка організаційна система, система управління персоналом - відкрита (рис. 1.4).

Входи, або ресурси системи, являють собою компоненти, передані системі з середовища. За допомогою входів здійснюється вплив середовища на систему. Виходи, або кінцевий продукт системи, - це компоненти, передані системою

довкіллю. За допомогою виходів система може впливати на середовище. Зовнішні зв'язки системи реалізуються вхідними та вихідними елементами, а також забезпечуються функцією системи. Зворотній зв'язок полягає в тому, що результат попередньої дії впливає на подальший перебіг процесу. Якщо зворотний зв'язок підсилює результат первинного впливу, то вона називається позитивною, якщо послаблює - негативною.

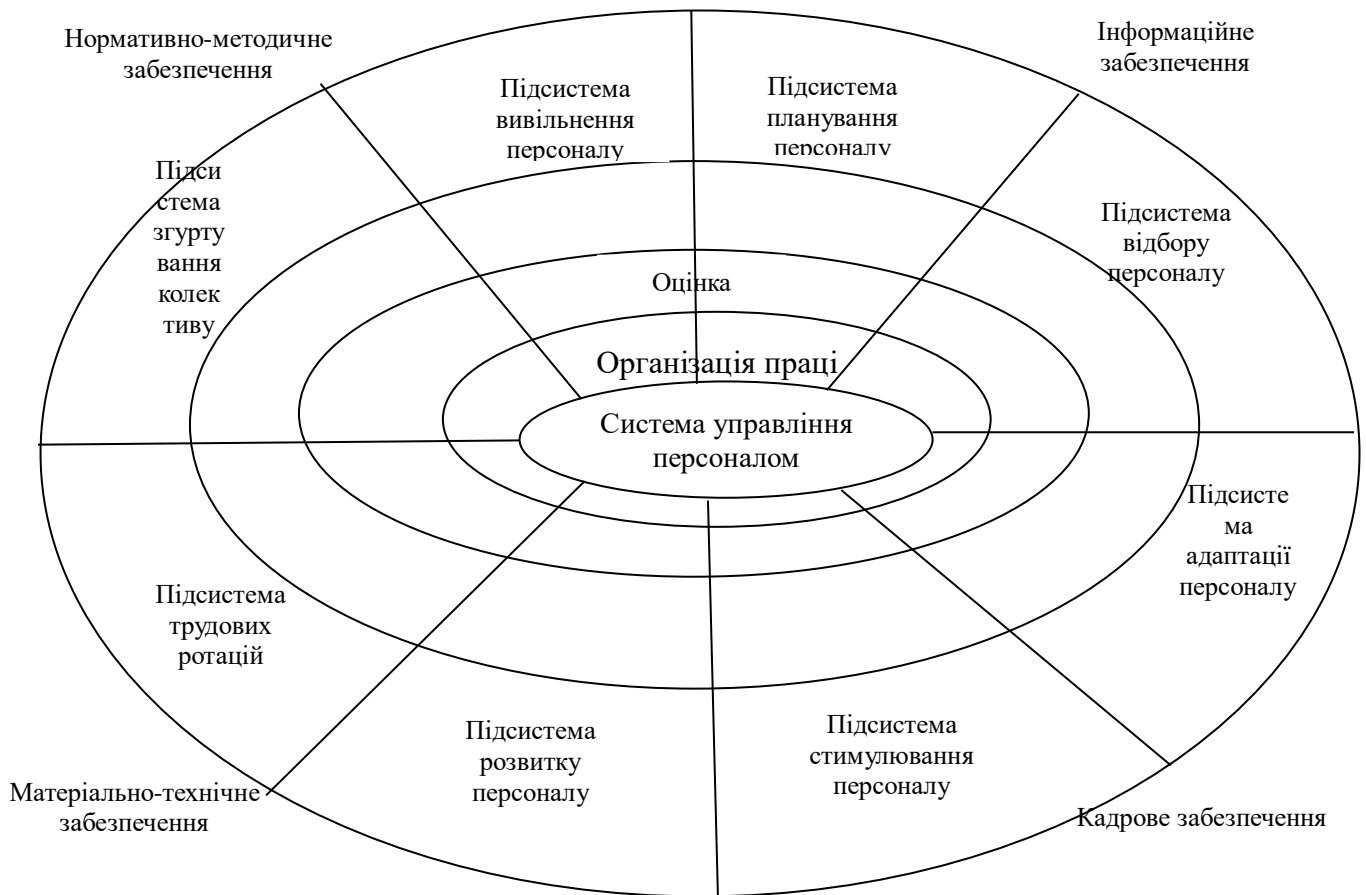


Рис. 1.3. Горизонтальний зріз змістовної структури системи управління персоналом [47]

Відносна відкритість системи управління персоналом проявляється як в системі в цілому, так і в її окремих елементах. Так, виділяють "відкриту" та "закриту" кадрову політику, що дає уявлення і про систему управління персоналом в цілому.

Проблема відкритості-закритості системи управління персоналом тісно пов'язана з її автономністю. Будучи залежною від середовища, система може і повинна функціонувати відносно автономно.

Подібними визнаються такі якості системи управління персоналом, як адаптивність і здатність до самоорганізації. Для забезпечення здатності до адаптації система повинна містити надмірність, обумовлену необхідністю виживання в непередбачуваних екстремальних умовах.

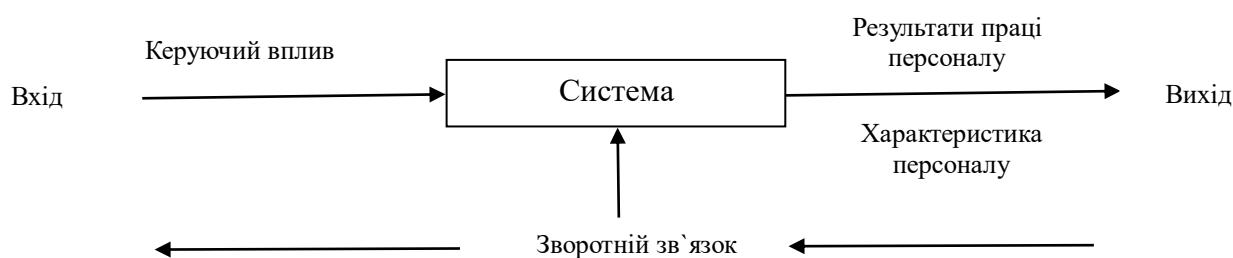


Рис. 1.4. Ілюстрація відкритості системи управління персоналом організації [47]

Поряд з наявністю якості самоорганізації, як наслідку об'єктивності протікання в організації соціально-трудової процесів, система управління персоналом є також і керованою, що обумовлено входженням в неї суб'єкта управління. Рівень керованості системи залежить від того, наскільки сповнений охоплення процесів функціями управління, досконалі чи використовуються методи.

Класифікуючи цілі, для досягнення яких створюється система управління персоналом, можна об'єднати всі напрямки в кілька великих груп:

- економічні (всі цілі мають на увазі підвищення кінцевого прибутку);
- науково-технічні (зростання продуктивності і впровадження інновацій);
- комерційно-виробничі (зростання обсягів виробництва і реалізації);
- соціальні (організація умов праці).

Завдання системи управління персоналом, в свою чергу, полягають в

наступному:

забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками; □ реалізація потенціалу колективу;

підтримка комфортних умов праці;

розвиток у колективу позитивних персональних навичок;

зміцнення стабільності колективу;

створення умов для кар'єрного зростання співробітників.

Для різних організацій цілі системи управління персоналом варіюються в залежності від характеру діяльності організації, обсягів виробництва, стратегічних завдань і т.д. Узагальнення досвіду зарубіжних і вітчизняних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом організації як забезпечення організації персоналом, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток. На рис. 1.5 представлена структура цілей системи управління персоналом організації.



Рис. 1.5. Цілі системи управління персоналом організації [55]

Ефективно діюча система управління персоналом повинна складатися з абсолютно всіх процедур по роботі з кадрами, починаючи з визначення і складання основних ідей щодо взаємодії адміністрації та керівництва з співробітниками і закінчуючи звільненням працівників [20]. Причому всі підсистеми повинні чітко функціонувати і взаємодіяти між собою.

Системний підхід до управління персоналом означає, що кожна система являє собою інтегроване ціле навіть тоді, коли вона складається з окремих елементів. Це дозволяє розглядати систему управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних функцій, об'єднаних спільною метою для розкриття їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків, а також для вдосконалення цієї системи.

Як зазначалося вище, система роботи з персоналом підприємства передбачає наявність таких підсистем: планування та найм персоналу, оцінювання персоналу, розстановку персоналу, адаптації та розвитку персоналу, підсистему стимулювання персоналу, підсистему обліку, правового та інформаційного забезпечення. Відповідно кожна з вказаних підсистем функціонує для досягнення загальних цілей управління персоналом підприємства. Основні функції системи управління персоналом підприємства в розрізі її підсистем представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Функції складових системи управління персоналом в організації [58, 61]

Складові системи роботи з персоналом в організації	Функції
1	2
Аналіз та планування персоналу	Розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.
Підбір та наймання персоналу	Проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.

Продовження табл. 1.1

1	2
Оцінювання персоналу	персональна оцінка - рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів.
Розвиток персоналу	навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом
Атестація і ротація кадрів	проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.
Мотивація персоналу	розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу.
Облік співробітників підприємства	облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство.
Організація трудових відносин на підприємстві	оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини, створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека; організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування.
Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

Під кадровою політикою організації розуміють систему теоретичних поглядів, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, а також методи цієї роботи, що дозволяють створити високопродуктивний згуртований колектив.

До найбільш значущих напрямків кадрової політики організації відносяться:

- визначення кваліфікаційних вимог до персоналу в рамках загальної концепції розвитку організації;
- формування нових кадрових структур;
- розробка процедур, що регламентують управління персоналом;
- формування концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників;
- визначення механізмів залучення, використання та звільнення персоналу;
- розвиток соціально-трудових відносин;
- забезпечення розвитку, навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації персоналу;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі фірми і т.п.

Кадрова політика організації визначається рядом факторів, які можна розділити на внутрішні і зовнішні. До внутрішнім чинникам ставляться структура і цілі організації, територіальне розміщення, фінансовий стан, внутрішньокорпоративна культура, морально-психологічний клімат. Зовнішніми факторами вважаються трудове законодавство, взаємини з профспілкою, перспективи розвитку ринку праці.

Кадрова політика оформляється документально, що дозволить висловити погляди керівництва організації на вдосконалення системи управління персоналом. Реалізація кадрової політики являє собою систему планів, норм і нормативів, адміністративних, економічних, соціальних та інших заходів, націлених на вирішення кадрових питань.

Кадрове планування вирішує завдання забезпечення організації персоналом необхідної чисельності і якості. Визначає: скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні; які вимоги пред'являються до тих чи інших категорій працівників; яким чином залучити необхідний і скоротити незатребуваний персонал; як використовувати персонал відповідно до його потенціалом; як забезпечити розвиток цього потенціалу, підвищити кваліфікацію працівників; як

забезпечити справедливу оплату праці, мотивацію персоналу і вирішити його соціальні проблеми; яких витрат зажадають проведені заходи.

Набір (підбір та відбір) персоналу та його адаптація складаються з декількох стадій: деталізації вимог до вакантних робочих місць і до кандидата на заняття їм вакансії; підбору кандидатів; відбору кандидатів і прийому на роботу.

Вимоги, що пред'являються до кандидата на вакантну посаду, відображаються в посадовій інструкції. Остання являє собою документ, в якому описуються основні вимоги, функції, відповідальність і права співробітника, що займає дану посаду. Деякі організації мають кваліфікаційні вимоги до кожної посади і періодично їх переглядають.

Визначивши вимоги до кандидата, можна приступити до наступного етапу - підбору.

Для залучення кандидатів використовують як зовнішні, так і внутрішні джерела. Зовнішні джерела:

- підбір за допомогою співробітників;
- кандидати, що з'явилися самі;
- оголошення в засобах масової інформації;
- виїзд в різні навчальні заклади;
- заявки в державні служби зайнятості;
- заявки в приватні агентства з підбору персоналу;
- інтернет.

Внутрішні джерела - переміщення персоналу всередині організації. Практика показує, що немає оптимального джерела підбору персоналу, тому для залучення персоналу слід використовувати набір прийомів залежно від конкретного завдання.

Етап відбору кандидатів передбачає наступне.

1. Первинне знайомство з претендентами (співбесіда).
2. Збір та обробка інформації.
3. Оцінку якостей і складання певної думки.

4. Тестування.
5. Зіставлення фактичних якостей кандидатів і вимог до посади.
6. Профорієнтаційна робота (за потребою).
7. Співбесіда кандидата з передбачуваним лінійним керівником.
8. Порівняння кандидатів на одну посаду і вибір найбільш відповідає вимогам до вакантної посади.
9. Висновок з ним трудового договору і призначення наказом.

Адаптація працівника - процес пристосування працівника до змісту і умов трудової діяльності і до соціальної середовищі. За рівнем розрізняють первинну (для осіб, що не мають трудового досвіду) і вторинну адаптацію, а за спрямованістю - професійну, психофізіологічну і соціально-психологічну, а також адаптацію роботи до людини.

Професійна адаптація полягає в активному освоєнні професії, її тонкощів, специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів прийняття рішень. Психофізіологічна адаптація - пристосування до умов праці, режиму роботи і відпочинку, до характеристика умов праці. Соціально-психологічна адаптація - пристосування до колективу і його нормам, до керівництва та колегам. Адаптація роботи до людини передбачає організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки, регулювання ритму та тривалості робочого часу, розподіл трудових функцій виходячи з особистих особливостей працівника.

Управління вивільненням виділяється в системі управління персоналом в самостійний вид кадрової роботи, що полягає в дотриманні правових норм при звільненні персоналу. Мета цієї роботи полягає в гідному розставанні з звільняти співробітників.

Управління мотивацією і стимулюванням персоналу дозволяє сприяти підвищенню результативності праці кожного співробітника і ефективності всього виробництва, забезпеченню систематичного професійного зростання та підвищенню лояльності персоналу до своєї організації.

Професійне навчання і розвиток персоналу являє собою процес підготовки до виконання нових виробничих функцій, заняттю нових посад. До заходів з професійного розвитку персоналу відносяться різні види навчання.

Існує кілька видів навчання:

- Без відриву від виробництва в спеціалізованих установах;
- З відривом від виробництва в спеціалізованих установах;
- Через екстернат з атестацією у спеціалізованих установах;
- Самоосвіта без атестації;
- Корпоративне навчання.

Ділова кар'єра - це суб'єктивно усвідомлені власні уявлення людини про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення своєю трудовою діяльністю. Це поступальний просування по службових сходах, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника.

Розрізняють професійну та внутрішньоорганізаційну кар'єру. Професійна характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, надходження на роботу, професійний ріст, підтримку індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії працівник може пройти послідовно в різних організаціях. Внутрішньоорганізаційна кар'єра - це послідовна зміна стадій розвитку працівника в рамках однієї організації. Внутрішньоорганізаційна кар'єра може реалізуватися в наступних напрямках:

- - Вертикальна - підйом на більш високу ступінь структурної ієрархії;
- - Горизонтальна - переміщення в іншу функціональну область діяльності;
- - Доцентрова - просування до керівництва організації.

Плануванням ділової кар'єри називають ті дії, які робить співробітник для реалізації свого плану, а найчастіше за допомогою управління персоналом організації. Цій функції управління персоналом приділяється поки ще дуже мало уваги в російських організаціях.

Кадровий резерв - це потенційно активна і підготовлена частина персоналу фірми, здатна заміщати вищі посади, а також частина персоналу, що проходить планомірну підготовку для зайняття посад більш високої кваліфікації. Формування резерву кадрів здійснюється на основі професійного добору кадрів, результатів атестації персоналу, вивчення особових справ співробітників, планів кар'єри працівників.

Оцінка ефективності працівників - система, що дозволяє виміряти результати роботи та рівень професійної компетентності працівників, а також їх потенціал в рамках розвитку підприємства. Традиційно в організаціях під оцінкою персоналу розуміється атестація працівників. Оцінка - більш широке поняття, ніж атестація персоналу. Оцінка може здійснюватися як регулярно, так і нерегулярно, залежно від конкретних потреб організації. При оцінці відбувається не порівняння співробітників між собою, а зіставлення "співробітник - стандарт роботи". Порівнювати можна тільки те, наскільки один працівник більше або менше відповідає стандарту роботи, ніж інший.

Цілі оцінки можуть бути різними - оцінка відповідності займаній посаді, результату роботи, особистих особливостей, що впливають на результат праці, оцінка кадрового резерву, потенціалу співробітників та ін.

Перед організацією може постати питання про вибір методу оцінки. Вибір методу оцінки залежить від відповідності його бізнес-задачам і корпоративній культурі організації, а також від грамотності впровадження. Методи оцінки можуть змінювати один одного в залежності від стадії розвитку і потреб організації.

В системі оцінки однієї організації можуть поєднуватися кілька методів. Наприклад, для робітників - атестація; інженерно-технічних працівників - управління результативністю; менеджерів - метод 360 градусів.

Традиційним методом оцінки персоналу в російських організаціях є атестація. Атестація - процедура систематичної формалізованої оцінки відповідності діяльності конкретного працівника стандарту виконання роботи на

даному робочому місці на даній посаді. Вона акумулює результати роботи конкретного співробітника за конкретний період. Кожна організація повинна мати своє положення про атестацію персоналу, затверджене у встановленому порядку. У положенні про атестацію повинні бути розписані процедура та порядок її проведення.

У 1990-і рр. на вітчизняному ринку стали з'являтися великі західні фірми. Вони принесли нові корпоративні стандарти управління, а разом з ними - і нові для наших організацій методи оцінки персоналу, такі як:

- управління по цілях;
- управління результативністю;
- метод 360 градусів;
- ассесмент-центр та ін.

Ці методи все більше набирають популярності у вітчизняних організаціях.

Таким чином, нами було розглянуто сутність системи управління персоналом підприємства, її цілі, складові та функції. В наступному підрозділі дипломної магістерської роботи охарактеризуємо основні підходи та принципи формування системи управління персоналом підприємства.

1.2. Основні підходи та принципи формування системи управління персоналом в сучасних умовах

Щоб в діючій організації була добре налагоджена система управління, співробітники кадрової служби застосовують певні методи, спрямовані на побудову структури управління. Дані методи можна об'єднати в дві великі групи:

до першої групи належать ті, які характеризують безпосередні вимоги, що пред'являються до формування злагодженої системи з управління кадрами;

до другої відносять методологічні принципи, що відповідають за визначення напрямків щодо розвитку системи управління.

Основним методом, що використовується в побудові системи управління персоналом, вважається системний аналіз. Цей методологічний принцип відноситься до системного підходу і допомагає вирішити проблеми, пов'язані з удосконаленням і поліпшенням такого явища, як система управління персоналом [51]. Також існують і інші основоположні методи:

метод порівнянь - його суть полягає в порівнянні вже існуючої на підприємстві системи управління персоналом з подібною системою управління в успішній і популярній організації. Порівняння буде давати ефективний і позитивний результат при зіставленні однорідних управлінських систем.

метод декомпозиції – дозволяє розчленувати складні явища на більш прості (наприклад, систему управління персоналом можна розчленувати на підсистеми, підсистеми – на функції, функції – на процедури, процедури – на операції);

метод послідовної підстановки – дозволяє дослідити вплив на формування системи управління персоналом окремо кожного фактору, елімінуючи вплив інших факторів. Фактори ранжують та обирають найбільш суттєві;

динамічний метод – передбачає розташування даних в динамічному ряду та виключення з нього випадкових відхилень (для відображення стійких тенденцій). Метод застосовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом;

метод структуризації цілей – передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей підприємства в цілому та цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям підприємства. Повинні бути забезпечені взаємоув'язка, повнота, співставність цілей різних рівнів управління персоналом;

експертно-аналітичний метод – ґрунтується на залученні висококваліфікованих спеціалістів з управління персоналом та управлінського персоналу підприємства до цього процесу. Важливим є опрацювання форм

систематизації, запису та чіткого уявлення поглядів та висновків експертів;

За допомогою цього методу виявляються основні напрямки удосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу та причини недоліків;

нормативний метод – передбачає застосування системи нормативів, що визначають склад та зміст функцій з управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарата управління підприємства в цілому та системи управління персоналом;

параметричний метод – встановлення функціональних взаємозв'язків між параметрами елементів виробничої системи та системи управління персоналом для встановлення ступеню їх відповідності;

метод функціонально-вартісного аналізу – дозволяє обрати такий варіант побудови системи управління персоналом або виконання певної функції управління персоналом, який потребує найменших витрат та є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів. Дозволяє виявити надлишкові або дублюючі функції управління, функції, що з певних причин не виконуються, визначити ступінь централізації та децентралізації функцій управління персоналом;

метод головних компонент – дозволяє відобразити в одному показнику (компоненті) властивості десятків показників. Це дає можливість порівняти не множину показників однієї системи управління персоналом з множиною показників іншої подібної системи, а лише один;

балансовий метод – дозволяє здійснити балансові співставлення, ув'язки (наприклад, порівнюються результати обробки фотографій робочого дня та технологічних карт виконання управлінських операцій і процедур з діючим фондом робочого часу їх виконання);

досвідний метод – базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом та досвіді іншої аналогічної системи;

метод аналогій – полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в функціонуючих системах управління персоналом зі схожими економіко-організаційними характеристиками, в системі, що розглядається. Його сутність – розробка типових рішень (наприклад, типової оргструктури управління персоналом) та визначення меж і умов їх використання;

метод творчих нарад – передбачає колективне обговорення напрямків розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів та керівників. Ефективність методу полягає в тому, що ідея, висловлена одним працівником, викликає у інших учасників наради нові ідеї, які, в свою чергу, породжують наступні ідеї, в результаті чого виникає потік ідей. Мета творчої наради – виявити найбільше варіантів шляхів удосконалення системи управління персоналом;

метод колективного блокноту («банку ідей») – дозволяє поєднувати незалежне висування ідей кожним експертом з наступною їх колективною оцінкою на нараді з пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом;

метод контрольних запитань – полягає в активізації творчого пошуку вирішення завдання з удосконалення системи УП;

блочний метод – типові блочні рішення ув'язуються разом із оригінальними організаційними рішеннями в єдиній організаційній системі управління персоналом.

При формуванні системи управління персоналом слід керуватись наступними принципами - правилами, положеннями та нормами, що застосовуються в процесі формування системи управління персоналом. Вони відбивають об'єктивно діючі закони і закономірності (табл. 1.2).

Всі системи управління персоналом наділені наступними властивостями:

- система управління персоналом є основою будь-якої системи управління підприємством;

- система управління персоналом є присутньою у всіх функціональних сферах діяльності підприємства (виробництві, маркетингу, фінансовій сфері тощо);
- головні цілі з управління персоналом співпадають з основними цілями підприємства;
- в системі управління персоналом присутні всі основні властивості системи управління підприємством.

Таблиця 1.2

Принципи побудови системи управління персоналом підприємства

Найменування	Зміст принципу
1	2
Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом	
Обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно потребам та цілям виробництва
Первинності функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельність залежать від складу, кількості та трудомісткості функцій управління персоналом
Оптимальності співвідношення інтра- та інтра-функцій УП	Визначає пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (інтра-функції), та функціями управління персоналом (інфра-функції)
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Вказує необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування виробництва
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих працівників не має переривати процес здійснення будь-яких функцій управління.
Економічності	Передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва
Прогресивності	Відповідність системи управління персоналом провідним зарубіжним та вітчизняним аналогам
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства
Комплексності	Необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління персоналом (зв'язки із вищестоящими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління тощо)
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та удосконаленню системи управління персоналом, попереджуючих або оперативно усуваючих відхилення

Продовження табл. 1.2

1	2
Оптимальності	Багатоваріантне опрацювання пропозицій з формування системи УП і вибір найбільш раціонального варіанту для певних умов виробництва
Простоти	Чим простіша система УП, тим краще вона працює
Науковості	Розробка заходів з формування системи управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку виробництва в ринкових умовах
Ієрархічності	Повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами чи окремими керівниками)
Автономності	Повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників
Узгодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між автономними ланками системи управління по горизонталі мають бути в цілому узгодженими з основними цілями підприємства і синхронізовані в часі
Стійкості	Необхідно передбачити спеціальні «локальні регулятори», що за умови відхилення від встановленої цілі підприємства ставлять певного працівника або підрозділ у не вигідне становище та спонукають їх до регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектність	Управління персоналом по вертикалі та горизонталі може здійснюватися через певні канали: адміністративно-господарському, економічному, правовому тощо
Прозорості	Система управління персоналом повинна володіти концептуальною єдністю, містити єдину доступну термінологію; діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних етапах (фазах, функціях) для різних за економічним змістом процесів УП
Комфортності	Система управління персоналом має забезпечувати максимальну зручність для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації рішень людиною.
Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом	
Концентрації	Розглядається в двох напрямках: 1) концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на вирішенні основних завдань; 2) концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи УП, що усуває дублювання
Спеціалізації	Розподіл праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосованість системи управління персоналом до мінливих цілей об'єкта управління та до умов його роботи
Наступність (послідовність)	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях та різними спеціалістами, стандартне їх оформлення
Безперервності	Відсутність перерв в роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу пролежування документів, простоїв технічних засобів тощо

Продовження табл. 1.2

1	2
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу та регулярність повтору функцій управління персоналом
Прямоточності	Упорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації для вироблення певного рішення. Буває горизонтальною (взаємозв'язки між функціональними підрозділами) та вертикальною (взаємозв'язки між різними рівнями управління)

Для формування системи управління персоналом застосовують наступні три підходи (рис. 1.6).

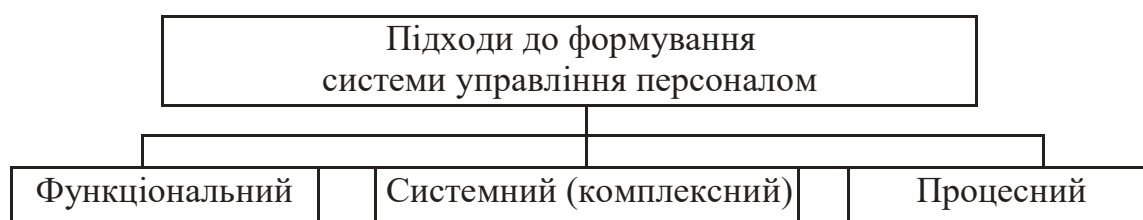


Рис. 1.6. Підходи до формування системи управління персоналом організації

Функціональний підхід до формування системи управління персоналом передбачає обґрунтування та виділення основних функцій та їх об'єднання в підсистеми за загальними функціональними ознаками.

1) Системний підхід передбачає побудову системи управління персоналом, що складається з трьох самостійних підсистем управління персоналом – економічної, організаційної та соціальної. Їх сукупність і є комплексною системою управління персоналом.

2) Процесний підхід передбачає побудову системи управління персоналом у вигляді взаємозв'язаних циклічно повторюваних процесів.

Процес управління персоналом реалізується у вигляді циклів: розширеного та елементарного, кожен із яких включає три блоки:

— вирішальний, в якому визначаються загальні напрямки роботи та курс дій для зміцнення та збереження конкурентоздатності підприємства за допомогою його працівників, тобто формується кадрова політика та стратегія

управління персоналом з урахуванням поставлених перед підприємством завдань управління, управлінської ідеології та стратегії розвитку;

- перетворюючий, що передбачає перетворення управлінських впливів у конкретні рішення (реалізацію підбору та відбору персоналу, розстановку за робочими місцями, професійний розвиток і формування резерву на управлінські посади, мотивацію персоналу;

- інформаційно-контрольний, що слугує для накопичення та упорядкування інформації про використання персоналу. В його рамках здійснюється ділова оцінка, контроль розстановки персоналу та його аналіз.

Відносно функцій розширений цикл в основному відповідає стратегічним та тактичним задачам, елементарний цикл оперативним задачам.

Особливе місце в організаційній структурі управління підприємством займає служба управління персоналом, що може бути представлена різними підрозділами. У широкому сенсі підрозділи – носії функцій управління персоналом – можуть розглядатися в якості служби управління персоналом.

В залежності від ступеня розвитку та особливостей підприємства виділяють чотири варіанти структурного розташування служби управління персоналом:

I Варіант – структурна підпорядкованість служби управління персоналом керівнику з адміністрування (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Перший варіант розташування служби управління персоналом

Перевагою цього варіанту розташування служби управління персоналом є зосередження всіх центральних координуючих служб в одній функціональній підсистемі. Недолік – недоцільність застосування на підприємствах із різними видами та обсягами діяльності.

II Варіант – структурна підпорядкованість служби управління персоналом в якості штабного відділу загальному керівництву підприємства (рис. 1.8).

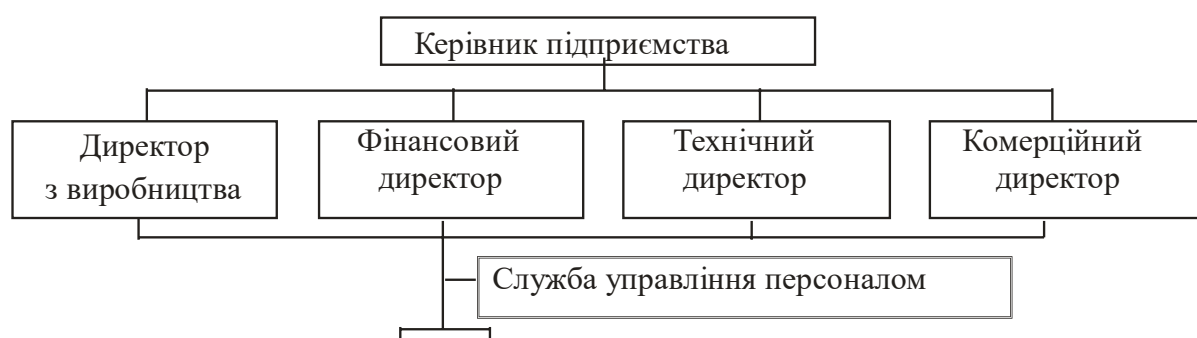


Рис. 1.8. Другий варіант розташування служби управління персоналом

Перевагою другого варіанту розташування служби управління персоналом є її близькість до всіх сфер керівництва підприємством.

Недолік – множинність підпорядкованості; недоцільність застосування на початкових етапах розвитку підприємства, коли керівництво ще чітко не визначило статус кадрової служби.

III Варіант – структурна підпорядкованість служби управління персоналом в якості штабного органу загальному керівництву підприємства (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Третій варіант розташування служби управління персоналом

Перевагою такого варіанту розташування служби управління персоналом є чітка визначеність її ролі. Варіант найбільш прийнятний на початкових етапах розвитку підприємства, коли керівник намагається таким чином підняти статус та роль служби управління персоналом.

Недолік – в більшості випадків ієрархічний рівень заступників керівника ще не готовий до сприйняття служби управління персоналом в якості рівнозначного підрозділу.

IV Варіант – організаційне включення служби управління персоналом до керівництва підприємства (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Четвертий варіант розташування служби управління персоналом

Перевагою четвертого варіанту розташування служби управління персоналом є високий рівень координації виконання функцій з управління персоналом.

Недолік – орієнтація на дуже великі підприємства.

Важливим етапом побудови структури управління є формування складу її підсистем. Підсистема – підрозділ (або їх ряд) чи посадова особа, що виконують функції управління для досягнення певних цілей.

Існують різні варіанти організаційних структур служби управління персоналом:

- 1) якщо персонал нечисленний, то функції системи управління персоналом можуть бути закріплені за одним спеціалістом, а не підрозділом;
- 2) організація робіт з управління персоналом здійснюється шляхом їх розподілу між спеціалістами за функціональною ознакою (рис. 1.11);

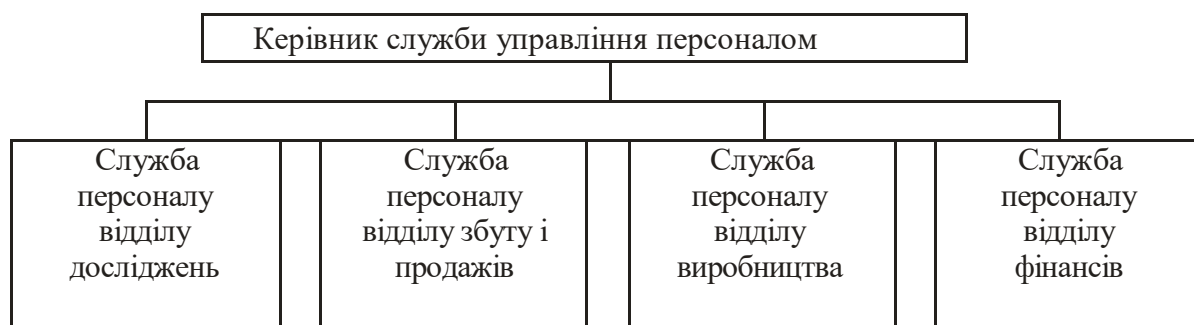


Рис. 1.11. Схема оргструктури системи управління персоналом, орієнтованої на обслуговування функціональних сфер підприємства

3) організація управлінських робіт здійснюється шляхом їх розподілу між спеціалістами за продуктовою (ринковою) ознакою (рис. 1.12);

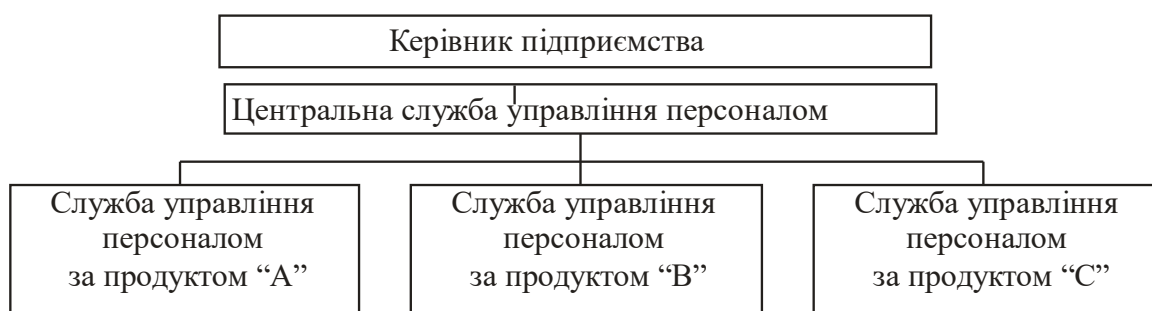


Рис. 1.12. Схема оргструктури системи управління персоналом при продуктивній структурі

Доцільно застосовувати для великих підприємств. Виділення центральної служби управління персоналом залежить від ступеню юридичної самостійності підрозділів, виокремлених за продуктовою ознакою.

4) організація робіт з управління персоналом здійснюється за принципом подвійної (спільної) відповідальності лінійних керівників та спеціалістів з управління персоналом за реалізацію основних функцій (рис. 1.13).

Застосовується для будь-яких підприємств, що характеризуються незначними (порівняно з іншими варіантами) витратами на управління персоналом.



Рис. 1.13. Схема оргструктури системи управління персоналом за принципом подвійної відповідальності

Отже, дослідивши принципи, підходи та основні особливості формування системи управління персоналом підприємства, перейдемо до розгляду методів оцінювання її ефективності.

1.3. Аналіз методів оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства

Як відомо, управління персоналом – це багатогранний і складний процес, що носить системний характер і тому припускає комплексне вирішення кадрових проблем, впровадження нових й удосконалення наявних форм і методів роботи. Величезну значимість для кожного підприємства має розробка адекватної методики оцінки, що дозволить виявити слабкі позиції в області управління персоналом і дати рекомендації з підвищення ефективності його діяльності.

Сучасна наукова література пропонує ряд теоретико-методологічних підходів до проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах. Серед дослідників, що приділяли увагу цій проблемі варто виділити таких авторів, як Б.І., Беккер, Р.У. Биттию, А.П. Долгих, Дж.М. Іванцевич, Л.В. Карташова, А.А. Лобанов, Ю.Г. Одегов, Д.Ульрих, Д. Філіпс, Я. Фитценц, М.А. Хьюзлід, та ін. У світовій практиці процедури оцінювання кадрового менеджменту почали застосовувати в 1970-і роки,

популярними вони стали до кінця 1990-х. Розмаїття підходів до прийняття рішень у системі управління персоналом обумовлює необхідність системи показників, що відбиває різні сторони трудового потенціалу (чисельність персоналу, професійно-кваліфікаційна структура, освіта, стан здоров'я тощо), вимірювання яких у ході управління має бути здійснене при мінімумі витрат [1, с. 182]. Однак й дотепер подібні методи викликають багато суперечок, як у теоретиків, так й у практиків бізнесу. Загальноприйнятої методики визначення ефективності відділів з управління персоналом (HR-служб) поки не розроблено.

Відомі теоретики в області персонального менеджменту Дж.М. Іванцевіч й А.А. Лобанов визначають оцінку ефективності управління персоналом як «систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигід, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства» [25, с. 274].

В економічній теорії ефективність (E) визначається як функція досягнутих результатів (PD) і витрачених на це ресурсів (S).

$$E = f(S, PD) \quad (1.1)$$

Ефективність реалізації заходів щодо управління персоналом багатоаспектна і являє собою взаємозв'язок декількох ефектів:

економічного (дозволяє оцінити вплив заходів кадрової політики на кінцеві фінансові й економічні результати діяльності підприємства);

функціонального (пов'язаний з ростом ефективності функціонування системи управління персоналом);

соціального (зростання рівня задоволеності персоналу різними аспектами трудової діяльності, поліпшення клімату в колективі, зміна ціннісної структури тощо).

Аналіз системи управління персоналом і його вплив на ефективність діяльності підприємства повинен включати проведення наступних видів аналізу: аналіз існуючої системи управління персоналом; аналіз роботи кадрової служби;

аналіз оцінки ефективності використання персоналу; аналіз ефективності діяльності підприємства; аналіз показників результативності і якості праці [10].

У закордонній практиці поширення одержали такі методи, як експертна оцінка, метод бенчмаркінгу, оцінка віддачі інвестицій у персонал, методики Д. Філіпса й Д. Ульріха, HR-метрики, система ключових показників ефективності (КПЕ) і ін.

Метод експертної оцінки полягає в проведенні опитування керівників підрозділів, ціль якого – з'ясувати їхню думку про роботу менеджерів з персоналу в компанії. Переваги даної методики в простоті реалізації й відсутності необхідності залучати додаткові ресурси. Недолік - неминучий суб'єктивізм в оцінках.

При використанні методу бенчмаркінга показники діяльності HR- служб порівнюються з аналогічними даними інших компаній, що працюють на ринку. На думку деяких консультантів, дана методика, незважаючи на її популярність, не є досить точною, оскільки порівнюються компанії з різною специфікою діяльності. Також фахівці вважають, що на Україні метод бенчмаркінгу застосовувати поки складно, оскільки він вимагає великих витрат. Так, наприклад, у Європі участь у проекті обходиться в 8-10 тис. євро для кожної компанії.

Метод оцінки віддачі інвестицій застосовується для оцінки віддачі, що отримає компанія на кожен рубль інвестицій, вкладених у персонал. Виділяються наступні різновиди методу:

«Проста» віддача від інвестицій (Simple HR ROI), що розраховується за формулою:

$$ROI = (R-I)/I \quad (1.2)$$

де ROI – віддача від інвестицій, %;

R – отриманий прибуток;

I – зроблені витрати.

Методика Д. Філіпса [3] складається з наступних показників:

оцінка інвестицій у кадрову службу (розраховується як відношення витрат служби персоналу до операційних витрат підприємства);

показник витрат по управлінню персоналом на 1 співробітника (розраховується як відношення витрат служби персоналу до кількості співробітників організації);

показник відсутності на робочому місці (розраховується як сума прогулів і позапланових звільнень співробітників);

показник задоволеності співробітників (визначається відсоток працівників, задоволених своєю роботою, за допомогою методів анкетування або опитування);

показник єдності й згоди в організації (підраховується на основі статистичних даних по продуктивності й оцінці ефективності праці).

Методика Я. Фітценца [66]. Результативність служби персоналу визначається через оцінку ефективності інвестицій у людський капітал і розраховується за наступною формулою:

$$HCROI = \frac{R - I - (O + L)}{(O + L)}, \quad (1.3)$$

де HCROI – коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал;

R – отриманий прибуток;

I – зроблені витрати.

O – оплата праці;

L – пільги й компенсації

Передбачається, що при ефективному використанні всіх видів витрат на співробітників служба персоналу може впливати на величину даного коефіцієнта.

Оцінка інвестицій у людський ресурс і кадровий відділ застосовується в деяких західних компаніях як самостійна методика, але може бути й одним з показників у системі ключових показників ефективності (КПЕ).

У методиці Д. Ульріха [11] пропонується п'ять способів вимірювання ефективності HR-служби:

Показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати. Подібним чином можна оцінити процедури, що розвиваються.

Показники швидкості бізнес-процесів. Наприклад, проходження різних процедур або технологічного циклу в порівнянні з іншими компаніями. По суті, це різновид бенчмаркінгу, з усіма недоліками, що має ця методика.

Витрати при проведенні спеціальних програм й ініціатив – аналог ROI.

Навички працівників, лояльність, моральний клімат у колективі. Параметри оцінюються за допомогою анкетування, тестування або інтерв'ю.

«Організаційні можливості» – ще одна модифікація бенчмаркінгу. Тут порівнюється швидкість бізнес-процесу до нововведень і після. Ульріх думає, що HR-служба повинна управляти змінами в компаніях.

HR метрики (HR Metrics) – це числові показники, що дозволяють оцінити управлінські процеси в організації, а також ефективність управління персоналом у цілому [6].

У практиці управління персоналом використовують різні групи метрик:

загальні статистичні дані, що характеризують людські ресурси, які знаходяться у розпорядженні компанії;

показники, якими оцінюється якість людських ресурсів й ефективність їх використання – метрики HR-ефективності;

метрики для оцінки ефективності діяльності окремих співробітників/ підрозділів;

метрики для оцінки ефективності діяльності самої HR-служби. Списки показників управління персоналом почав розробляти Я. Фітценц в Інституті Саратоги (США). Спочатку вони стосувалися тільки до процесів (функцій) управління персоналом. Ці показники, приклад яких представлений у табл. 1.3, знаходять сьогодні широке застосування в багатьох компаніях, де система управління персоналом будується за функціональним принципом.

Надалі дана методика розвивалася у бік вимірювання ефективності служб персоналу як на стратегічному, так і на функціональному рівнях.

Таблиця 1.3

Деякі показники діяльності служби персоналу по основних функціях [11]

Функції	Показники
Управління витратами на персонал	Загальний ліміт витрат на персонал і бюджети постатейно
	ФОП у структурі собівартості
	Витрати за найом персоналу
Мотивація	Число порушень трудової дисципліни
	Розмір мінімального сукупного доходу працівника (у відношенні до прожиткового мінімуму, споживчого кошику й середньої зарплати по регіону)
	Інтегральний показник задоволеності персоналу працею
	Інтегральний показник лояльності
	Рівень знань про компанію
Добір і навчання	Відсоток вакансій, заповнених за рахунок співробітників компанії
	Середній термін заповнення вакансій
	Наявність профілів компетенцій на посаді
	Наявність корпоративної моделі компетенцій
Оцінка персоналу	Наявність положення про оцінку і його виконання
	Рівень оцінки топ-менеджерів
Розвиток персоналу	Наявність і виконання програми розвитку персоналу
Кадровий резерв	Відсоток співробітників, що звільнилися, із числа кадрового резерву; відсоток участі резервістів у програмах розвитку персоналу

У таблицях 1.4-1.5 наведені дані зі звіту Інституту Саратоги про найпоширеніших в 2004 р. у міжнародних компаніях показниках управління персоналом (HR-metrics).

Таблиця 1.4

Деякі показники управління персоналом функціонального рівня [11]

Показники	Формула розрахунку
Вартість добору персоналу (Cost per Hire)	$CPH = \frac{\text{Реклама} + \text{PR-заходи} + \text{Рекрутингові й ін. агентства} + \text{Робота з вузами} + \text{Оплата приїзду кандидатів} + \text{Оплата рекомендацій співробітників}}{\text{Кількість закритих вакансій}}$
Час закриття вакансій по категоріях (Time to Fill)	$TTF = \frac{\text{кількість днів}}{\text{Кількість закритих вакансій}}$
Плинність кадрів (Turnover Rate)	$TR = \frac{\text{Кількість звільнених за період}}{\text{Середньооблікова}}$
ФОП в обороті компанії (Total Earnings in Revenue)	$TER = \frac{\text{ФОП}}{\text{Оборот}}$

Таблиця 1.5

Деякі показники управління персоналом стратегічного рівня [11]

Показники	Формула розрахунку
Оборот на одного співробітника (Revenue per Employee)	$RPE = \text{Оборот} / \text{Чисельність персоналу}$
Додана вартість на людський капітал (Human Capital Value Added)	$HCVA = \text{Прибуток} - (\text{Витрати} - \text{Зарплати й Премії}) / \text{Чисельність персоналу}$
Повернення на інвестиції в людський капітал (Human Capital Return on Investment)	$HCROI = \text{Прибуток} - (\text{Витрати} - \text{Зарплати й Премії}) / \text{Зарплати й премії}$
Загальні витрати на персонал (Employee cost factors)	$ECF = \text{Загальні витрати на персонал} / \text{Оборот}$

На стратегічному рівні вони спрямовані на оцінку внеску служби персоналу в ефективність бізнесу; на функціональному – відбивають пріоритетність окремих функцій HR-підрозділу (у табл. 1.4 два показники відносяться до вимірювання ефективності добору). Виділення саме їх у якості найважливіших для багатьох організацій свідчить про складну ситуацію на ринку праці із залученням висококваліфікованих фахівців.

Система ключових показників ефективності (КПЕ) служби персоналу використовується для оцінки ефективності як самої функції управління людським ресурсом, так і фахівців відділу. Ця система припускає наявність кадрової стратегії й «дерева цілей». Саме на основі завдань співробітників, як правило, і формується перелік ключових показників. Далі, кожен працівник служби персоналу разом з керівником складає особистий оцінний лист, що включає набір КПЕ, їх вага й планові значення. За результатами досягнення показників проводиться (щомісяця або щокварталу) оцінка фахівця, визначається розмір змінної частини оплати праці.

У закордонній і вітчизняній літературі в цілому наведені порядку 500 показників оцінки діяльності HR-служб. Їх класифікація наведена на рис. 1.14.



Рис. 1.14. Класифікація показників ефективності служби управління персоналом [11]

Керівництво підприємства повинне проаналізувати, які з них найбільш коректні й щонайкраще підходять конкретного підприємства.

Слід зазначити, що всі наведені методики мають свої обмеження, що утрудняють їх застосування, наприклад, суб'єктивність і трудомісткість експертних оцінок, обмеженість зовнішньої інформації при бенчмаркінгу, велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів (організаційних і ринкових), що впливають на економічну ефективність підприємства, різні підходи до формування критеріїв оцінки.

Тому для оцінки ефективності служби персоналу найкраще використовувати комплексні методики, адаптовані для конкретного підприємства. Вибір методів оцінки персоналу для кожного конкретного підприємства є унікальною задачею, вирішити яку може тільки керівництво самого підприємства (можливо за допомогою професійних консультантів). Система оцінки має враховувати й відбивати ряд факторів

— стратегічні цілі підприємства, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру й структуру, традиції підприємства, характеристики зайнятої у ній робочої сили.

Якщо спробувати узагальнити ці підходи з метою пристосування їх до роботи з управління персоналом на конкретному підприємстві або групі підприємств, тобто надати цим дослідженням прикладний характер, отримаємо такі висновки.

1. Алгоритм будь-якої оцінки полягає в наступному [69]:

Зрозуміти → Оцінити → Скорегувати

Під «Зрозуміти» мається на увазі усвідомлення керівником підприємства того факту, що від колективу його співробітників залежить дев'яносто відсотків успіху компанії, її подальший розвиток. Роботу з управління персоналом потрібно будувати на підґрунті ідеї, що персонал компанії – це її головний ресурс розвитку, її потенціал. Від того, наскільки якісно буде організовано управління цим персоналом, настільки чітко буде просуватися робота всього підприємства в плані конкуренції з такими ж виробниками, на рівні галузі, держави. Етап «Оцінити» передбачає розуміння поточного стану підприємства, характеристику персоналу та системи управління персоналом. Ця оцінка відбувається за певними критеріями та в певній послідовності шляхом порівняння отриманих результатів з еталоном, стандартом або положенням, до якого хоче прийти підприємство, або шляхом порівняння результатів із попередніми або з подібними, що є у підприємства (для цього формується та накопичується банк даних).

«Скорегувати» означає привести у відповідність тій системі координат, цінностей, що притаманні успіху саме цієї компанії.

2. Щоб визначитися з тим, що надає успіх самій компанії треба мати чіткий план стратегічного розвитку та вміти розкласти одну велику ціль підприємства на ряд оперативних тактичних завдань для її співробітників. При цьому формулювання цих завдань повинно бути зрозумілим для кожного робітника, якому воно доводиться; бути досяжним, таким, яке можна виконати за певний період часу та таким, що можна виміряти, тобто порівняти з попереднім результатом, або з тим еталоном, якого прагне компанія/департамент/відділ.

3. Щоб побудувати свою власну систему координат, мало мати стратегічну ціль та бачення того, де хоче бути підприємство, треба накопичувати власний банк даних за допомогою спостережень за:

- персоналом всередині самого підприємства;
- за тим які фактори впливають на мотивацію персоналу, на соціально-психологічний клімат в колективі;
- які цінності формують корпоративну культуру;
- за методами управління цим персоналом;
- за роботою служб з управління персоналом;
- за роботою подібних підприємств галузі;
- враховувати кількісні характеристики, що відображають успішність роботи компанії в цілому;
- положення компанії на ринку – в маркетинговому середовищі;
- вплив держави на трудові відносини, тобто на взаємовідносини між роботодавцем та тими, хто наймається на роботу.

Всі ці фактори повинні планомірно збиратися, систематизуватися та аналізуватися. Отримати їх найкраще всього шляхом організації опитування персоналу за спеціальними анкетами. До цієї роботи бажано залучити стратегічні карти, які б також давали змогу самому робітнику мати уявлення про свої успіхи та провали, навчать його ставити перед собою реальні цілі, що покращить процес виконання поставлених завдань, і, безумовно, не зможе не сказатися на загальному успіху компанії загалом. Тоді успіхи компанії не будуть мати ситуативний характер, а будуть чітко пов'язані з правильною і ефективною організацією роботи її персоналу. За допомогою стратегічних карт можна буде поєднати теоретичні висновки вчених з практичною частиною та впровадженням цих теорій в життя.

Процедура оцінки допомагає менеджерам виявити й скорегувати слабкі місця в управлінні персоналом, а також сфокусувати HR-персонал на вирішенні насущних проблем. Вимірювання віддачі від інвестицій в HR-службу дозволяє

оцінити тенденції й в управлінні всього підприємства. Тому, незважаючи на те, що процедури оцінки ефективності системи управління персоналом є досить трудомісткими і витратними, ефект від їх впровадження й наступної оптимізації роботи співробітників HR-підрозділів, може виявитися значно вище, ніж від впровадження технологій й одержання додаткових кредитів.

Отже, нами було розглянуто основні теоретичні засади формування та оцінювання системи управління персоналом підприємства, тому можемо перейти до наступного розділу, в якому розглянемо практичну складову управління персоналу на прикладі ФГ «Обрій».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФГ «ОБРІЙ»

2.1. Характеристика ФГ «Обрій» як соціально-економічної системи та системи управління ним

Об'єктом дослідження дипломної магістерської роботи виступає Фермерське господарство «Обрій», що розташоване в с. Малі Проходи, Дергачівського району Харківської області. Фермерське господарство «Обрій» спеціалізується на рослинництві, основним видом його діяльності є вирощування зернових та технічних культур. Крім того, відповідно до статуту, підприємство займається такими видами діяльності як вирощування зернових культур і торгівля ними, а також сіном, соломою і посівним матеріалом, вирощування худоби, риби, птиці і торгівля ними, культивування, вирощування, виробництво і торгівля, переробка сільськогосподарських продуктів; виконання будь-яких видів робіт, пов'язаних з виробництвом молока, молочних продуктів, овочів, насіння, птиці, м'яса, м'ясопродуктів, племінна робота.

Фермерство є формою вільного підприємництва, здійснюваного на принципах економічної вигоди. Членами Фермерського господарства «Обрій» є працездатні члени сім'ї і інші громадяни, які спільно ведуть господарство. Очолює фермерське господарство голова ФГ. Голова представляє інтереси господарства у відносинах з підприємствами, організаціями, громадянами і державними органами.

Фермерське господарство «Обрій» є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках, печатку і фірмовий бланк. Господарство незалежне у своїй діяльності від органів державного управління, політичних та інших громадських організацій. ФГ «Обрій» бере участь у зовнішньоекономічній діяльності, здійснює експортно-імпортні операції.

Місія ФГ «Обрій» полягає у забезпеченні населення високоякісною сільськогосподарською продукцією на основі використання сучасних технологій та екологічного господарювання.

Метою діяльності Господарства є здійснення виробничо-господарської діяльності в агропромисловій сфері, спрямованої на одержання прибутку на вкладений капітал у розмірі, що перевищує депозитні ставки, а також задоволення на основі отриманого прибутку соціально-економічних інтересів трудового колективу господарства і засновників.

Діяльність ФГ «Обрій», як і багатьох підприємств, що працюють в аграрному секторі, пов'язана зі значними ризиками. На деякі чинники аграрії можуть впливати, інші ж — неможливо навіть передбачити. До зовнішніх відносяться погодні умови, епідемії, зміни законодавства, коливання курсу тощо. У цих умовах ФГ може лише швидко реагувати та з часом пристосовуватись. Проте для протидії внутрішнім чинникам (несправність техніки й обладнання, кадрові проблеми та інше) розробляються спеціальні системи управління ризиками та фінансовими відносинами, включаючи в себе стратегію і тактику управління ризиком.

Виробничі ризики ФГ «Обрій» пов'язані з невизначеністю природних процесів росту сільськогосподарських культур і худоби. Вони виникають внаслідок багатьох неконтрольованих подій, які часто пов'язані з погодою, включаючи надмірну або недостатню кількість опадів, екстремальні температури, град, комах і хвороби. Контроль над цими видами ризиків керівництво ФГ здійснює шляхом впровадження нових сортів сільськогосподарських культур і технології виробництва. ФГ «Обрій» постійно займається впровадженням нових технологій у сільському господарстві. Завдяки ефективному використанню матеріальних та трудових ресурсів, впровадження нових технологій та освоєння сучасної техніки провідних світових виробників, підприємство досягло високих результатів. Господарство здійснює інвестиції у розвиток виробництва, придбання нової якісної техніки.

Зростання цін на насіннєвий матеріал, добрива та препарати для обробки рослин також є джерелом ризику втрати доходів для господарства. Податкове законодавство, правила використання хімічних речовин, рівень оплати за надання цінової підтримки або доходів також можуть мати серйозний вплив на діяльність ФГ. І здебільшого цей вплив не несе конструктив для господарства. Так, зміни в урядових правилах, що стосуються використання пестицидів для сільськогосподарських культур, можуть змінити вартість продукції, або рішення іноземної держави обмежити імпорт певної культури може знизити ціну цього врожаю. Інші інституційні ризики можуть виникнути через обмеження в природоохоронній діяльності, землекористуванні або кредитній політиці.

Для детального розгляду системи управління ФГ «Обрій», розглянемо її основні складові. Система управління представляє концепцію взаємопов'язаних і взаємозалежних частин – керуючої та керованої підсистеми, між якими існують прямі та зворотні зв'язки. (рис.2.1).

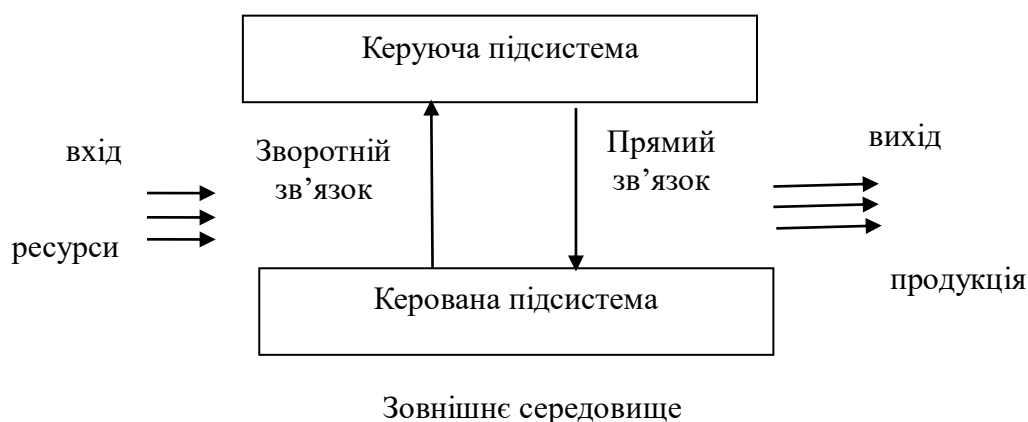


Рис. 2.1. Взаємодія керуючої та керованої підсистеми ФГ «Обрій»

Суб'єкт управління (СУ) - це керуюча ланка, елемент чи сукупність елементів системи управління, що впливає на керовану підсистему або її елементи в контексті свідомо вибраної мети. Керуюча підсистема ФГ «Обрій» – це органи управління з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій, а також сукупність методів управління з допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

Керована підсистема (об'єкт управління) ФГ «Обрій» - сукупність ресурсів і організаційно-економічних умов, що супроводжують відтворювальні процеси на підприємстві (в об'єднанні). Дана підсистема характеризується рухом виробничих засобів.

Схема взаємодії керуючої та керованої системи підприємства як і організаційна структура застосовуються для вирішення низки завдань: визначення ролей і обов'язків всього персоналу в межах підприємства; встановлення ієрархічної структури повноважень, влади і процесу прийняття рішень; формування комунікаційних каналів і потоків інформації, включаючи правила підпорядкування і методи регулювання, що відносяться до методик звітності; формування механізму контролю з визначенням ступеню централізації та масштабу контролю; визначення функцій і управлінських завдань в ФГ «Обрій».

Структуру системи управління ФГ «Обрій» можна визначити як форму поділу елементів (органів, ланок, рівнів) та їх взаємозв'язків, що певним чином ієрархічно організовані та пов'язані спільною управлінською діяльністю, спрямованою на підвищення ефективності функціонування (оптимізацію) керованої підсистеми. Кожний елемент керуючої підсистеми повинен забезпечити реалізацію певної частини сукупної управлінської діяльності і для цього набуває (уповноважується) відповідних функцій, прав, обов'язків.

До головних функцій керуючої підсистеми ФГ «Обрій» доцільно віднести: прогнозування, планування, впорядкування (організація), облік, контроль. По суті функції управляючої підсистеми і є відображенням її діяльності, яка являє собою здійснення власне процесу управління (циклу управління). А останній якраз і складається з таких частин (операцій, стадій), як аналіз, прогнозування, прийняття рішень та засобів їх втілення, контроль і регулювання. Тому зміст основних функцій керуючої підсистеми і полягає в здійсненні відповідних стадій управлінського циклу (процесу).

Для оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом ФГ «Обрій» необхідно обрати критерії та напрями, за якими буде здійснюватись оцінка.

Якщо розглядати процес оцінювання системи управління персоналом з позицій цільового підходу, критерієм ефективності буде слугувати те, наскільки управління персоналом на підприємстві відповідає вимогам щодо забезпечення ефективної діяльності та досягнення цілей ФГ «Обрій».

У попередньому розділі нашого дослідження було розглянуто показники, що характеризують рівень освіти та кваліфікації працівників ФГ «Обрій». Нами було виявлено, що на підприємстві рівень освіти персоналу є досить високим. Працівники категорій управлінського персоналу – керівники та спеціалісти – на 100 % мають вищу освіту. Серед виробничого персоналу також спостерігається високий рівень кваліфікації працівників.

Важливим критерієм, що характеризує ефективність функціонування системи управління персоналом, є плинність персоналу. У попередньому підрозділі нами було виявлено тенденцію зниження показників плинності персоналу у ФГ «Обрій». Наочно динаміка показника плинності персоналу підприємства представлена на рис. 2.4.

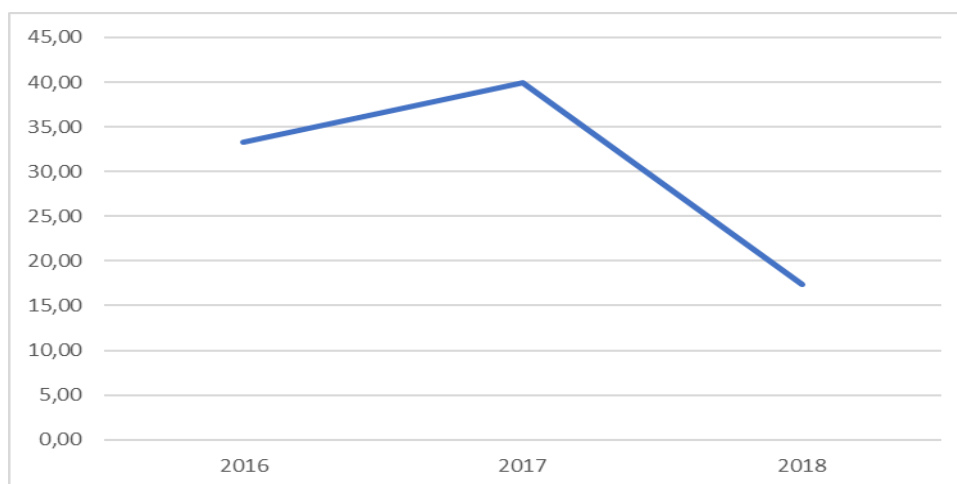


Рис. 2.4. Динаміка плинності персоналу ФГ «Обрій»

Спадна динаміка коефіцієнта плинності персоналу свідчить про зростання стабільності кадрового складу господарства. Це в свою чергу вказує на ефективну

кадрову політику керівництва підприємства та відповідно позитивно характеризує систему управління персоналом ФГ «Обрій».

Однак показники стажу на підприємстві вказують на переважання частки працівників, стаж роботи яких складає 1-3 роки (рис. 2.5), що свідчить про недостатньо стабільний склад персоналу. При цьому значну частину займають працівники зі стажем до року – 36,4%.

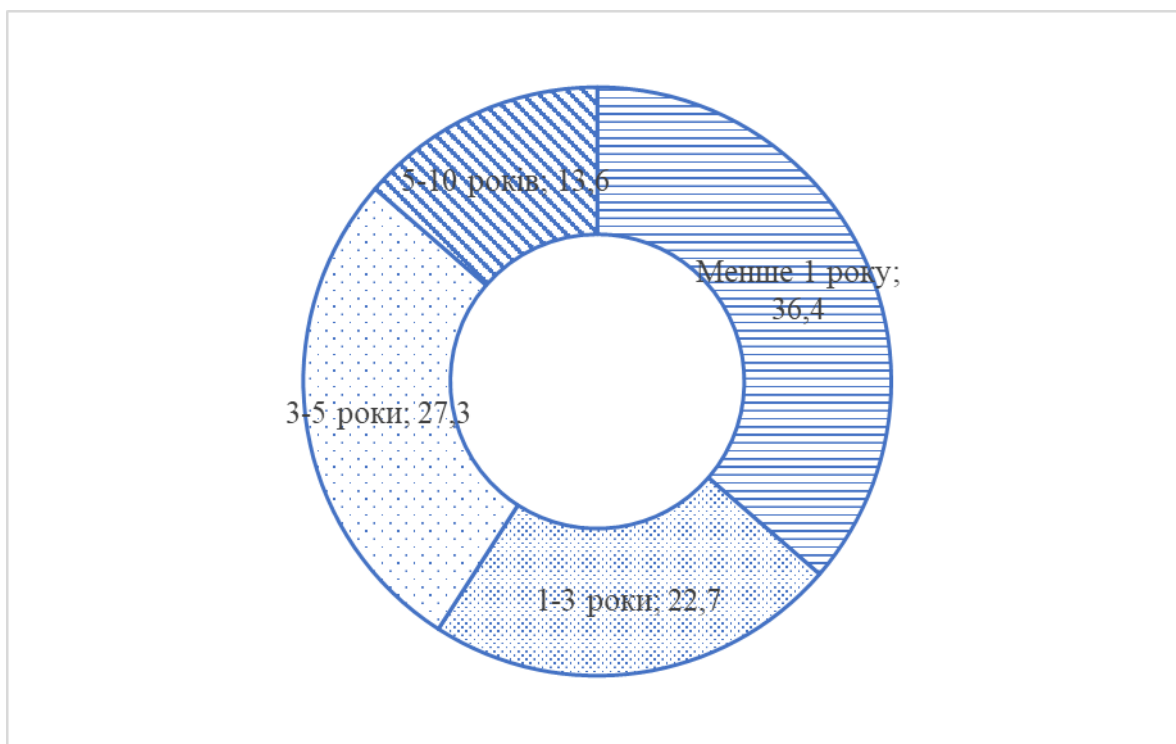


Рис. 2.5. Структура персоналу ФГ «Обрій» за стажем у 2018р.

Працівники не бажають пов'язувати свою подальшу кар'єру з підприємством, причиною чого є відсутність на підприємстві ефективної системи адаптації персоналу, управління розвитком. Крім того, ще на етапі відбору працівників керівництво не враховує відповідність психологічних характеристик претендентів та їх очікувань від майбутньої посади.

Розглянемо більш детально функціонування підсистеми відбоу персоналу у ФГ «Обрій». У процесі наймання на роботу керівництво ФГ «Обрій» здійснює певні дії для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення його цілей. Функції, що пов'язані з найманням персоналу, як і в цілому з управління персоналом ФГ «Обрій» здійснює менеджер з персоналу.

Його основним завданням при найманні персоналу є задоволення попиту працівників у якісному і кількісному відношенні.

Як і на більшості підприємств у ФГ «Обрій» процес найму персоналу передбачає здійснення наступних етапів (рис. 2.6).

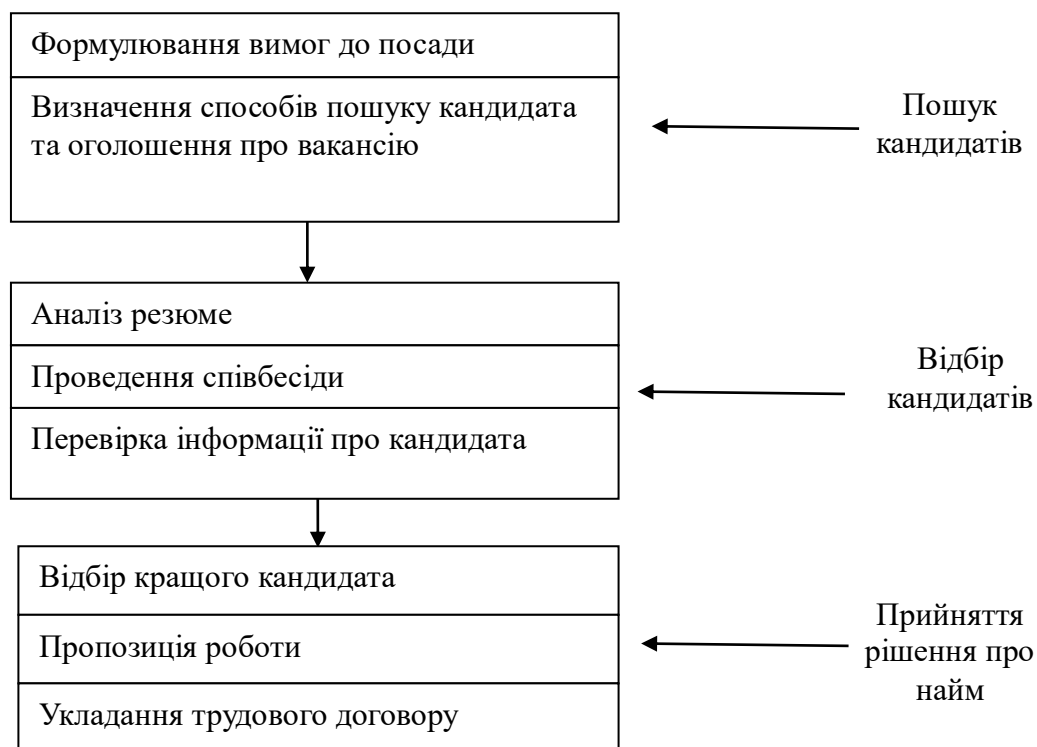


Рис. 2.6. Основні етапи процесу найму персоналу у ФГ «Обрій»

Політика і практика наймання персоналу на ФГ «Обрій» базується на принципі «Людина для робочого місця», тобто працівника підбирають з урахуванням заздалегідь сформульованих вимог для посади. При цьому основна увага направлена на знання, особистісний, розумовий потенціал, практичний досвід працівника.

При появі вакансії на ФГ «Обрій» використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела пошуку персоналу. Серед внутрішніх джерел пошуку персоналу на підприємстві використовується ротація, тобто переміщення працівників із певними професійно-кваліфікаційними здібностями через певний термін на інші робочі місця чи посади. Також у господарстві застосовується суміщення професій - виконання працівником разом зі своєю основною роботою, обумовленою

трудовим договором, додаткової роботи за іншою професією або обов'язків тимчасово відсутнього працівника без звільнення від основної роботи.

До методів внутрішнього пошуку, що використовуються у ФГ «Обрій», можна віднести і рекомендації персоналу своїх родичів і близьких. З одного боку, цей метод не вимагає значних фінансових і трудових витрат, забезпечує певну обізнаність про потенційного кандидата, але з іншого, це може призвести до виникнення «кумівства», що не сприяє розвитку службових стосунків. Крім того, рядові працівники не є спеціалістами з підбору персоналу, а тому можуть суб'єктивно оцінювати пропонованих кандидатів.

У випадках, коли використання внутрішніх джерел залучення персоналу є неефективним або існує можливість неповного заповнення вакантних посад, керівництво підприємства використовує зовнішні джерела найму. Здебільшого для заміщення вакантних місць підприємство звертається до центру зайнятості, що дає можливість провести сфокусований пошук кандидатів при незначних витратах. Проте даний метод не завжди дозволяє забезпечити пошук необхідних працівників через обмеженість категорій населення, що звертаються до служби зайнятості. Найбільша частка працівників, найнятих на роботу ФГ «Обрій» зверталися безпосередньо у господарство у пошуках праці.

На етапі первинного відбору менеджер з персоналу ФГ «Обрій» аналізує кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам підприємства до майбутнього співробітника. Основна мета первинного відбору полягає у відсіюванні кандидатів, які не володіють мінімальним набором характеристик, котрі необхідні для заняття вакантного робочого місця.

В першу чергу менеджер з персоналу аналізує анкетні дані кандидата. Даний метод є простим, дешевим та доволі ефективним засобом первинного відбору. На наступному етапі менеджер з персоналу проводить співбесіду з потенційним кандидатом.

Серед недоліків реалізації відбору персоналу у ФГ «Обрій», на наш погляд, слід відзначити наступні.

1. Невміння розпізнати в претендентові його здібності (або їх відсутність) до навчання. У ФГ «Обрій» часто перебільшують значення професійного досвіду, адже, крім професійного досвіду претендента, існують і більш важливі речі. Працівника можна навчити тонкощам роботи в галузі, але набагато складніше навчити людей бути організованими, ефективними, обізнаними і вмілими в застосуванні професійної етики.

2. Відсутність профіля компетенцій, за якими проводиться відбір за кожною посадою, що спричиняє суб'єктивізм у проведенні відбору.

3. Невміння задавати правильні питання під час співбесіди. Менеджер з персоналу ФГ «Обрій» під час співбесіди схильний задавати поверхневі питання, не обтяжуючи себе з'ясуванням того, як насправді проявить себе кандидат на новій роботі.

4. Надання кандидатам можливості давати поверхневі відповіді на питання. Якщо кандидат запевняє, що її/його найбільша слабкість полягає в тому, що він/вона працює надто ретельно, хороших результатів від такого підбору персоналу чекати не варто. Потрібні реальні відповіді, достовірна інформація. У ФГ «Обрій» часто занадто формально підходять до цього аспекту в підборі персоналу, просто пробігаючи список питань і не намагаючись докопатися до глибин.

5. Занадто поспішне прийняття на роботу. Шкода, заподіяна поганим вибором при прийнятті на роботу, є більш серйозною, аніж додаткова витрата часу на прийняття правильного рішення.

6. Спотворене інформування про майбутню роботу. Намагаються применшити найменш привабливі факти про роботу – тривалий трудовий день, виснажлива робота. Все закінчується тим, що працівники більше не хочуть на ній працювати.

Наступною причиною низької стабільності персоналу може бути недовільне функціонування підсистеми адаптації працівників. Адже, процес переходу на нову посаду або нову роботу — досить складний період у житті будь-якої людини. Перш ніж вона зможе працювати ефективно відповідно

до нових вимог, їй необхідно адаптуватися на новому підприємстві. Якщо вона не відчуває підтримки з боку підприємства, у неї з'являються сумніви в тому, що вона зробила правильно, вирішивши влаштуватися на дане підприємство. Чим частіше такі думки виникають, тим нижче рівень його довіри до підприємства, лояльності і, як наслідок, якості виконання роботи. Основна задача процесу адаптації — допомогти працівнику адаптуватися в новій обстановці і досягти необхідної ефективності в найбільш короткий термін. Ця процедура не є навчанням і не забезпечує необхідних навичок або знань для виконання дорученої роботи. Скоріше, це знайомство з нормами, прийнятими на підприємстві, особливостями його діяльності, організаційної структури та механізмів координації, корпоративної культури тощо.

Тривалість процесу адаптації працівника ФГ «Обрій» відповідає тривалості випробувального терміну, який встановлюється при прийомі, відповідно до чинного законодавства. Управління процесом адаптації персоналу ФГ «Обрій» здійснюється менеджером з персоналу господарства, безпосереднім керівником даного працівника та колегами, що працюють в одному відділі або в суміжних підрозділах господарства.

У перший робочий день нового працівника ФГ «Обрій» зустрічає менеджер з персоналу ФГ та забезпечує заповнення необхідних документів. Після цього нового працівника представляють безпосередньому керівникові (якщо це не було зроблено при прийомі на роботу). Як правило, безпосередній керівник відповідає за введення в посаду нового працівника. Працівник одержує інструменти й устаткування, необхідні йому для роботи. Потім його ведуть на робоче місце і знайомлять з колегами. Після цього працівника докладно знайомлять із його посадовими обов'язками, структурою підприємства, правилами внутрішнього розпорядку, порядком взаємодії в межах підрозділу та між підрозділами, проводять інструктаж з охорони праці.

До кінця періоду адаптації працівника у ФГ «Обрій» дії наставника зводяться до виконання наступних заходів:

- ознайомити зі спеціальними процедурами;
- ознайомити зі специфікою його роботи у відділі й організації;
- проаналізувати компетенцію і розробити індивідуальну програму перспективної підготовки;
- пояснити, як діє адміністративно-господарська система господарства;
- ознайомити з вимогами і стандартами виконання роботи;
- ознайомити із системою звітності.

Що стосується системи навчання персоналу господарства, можемо відзначити наступне. На підприємстві щодо низько кваліфікованих робіт найбільш поширеним є навчання на робочому місці, коли досвідченого працівника просять «взяти під крило» новачка і на реальних прикладах продемонструвати йому, як слід виконувати робочі завдання. Дана форма навчання має багато переваг, серед яких - невеликі витрати на навчання і матеріали, простота передачі знань про процес праці. Місцем навчання виступає місце роботи працівника. Одним з основних обов'язкових заходів з навчання нового персоналу є обов'язкове проходження виробничого інструктажу. Виробничий інструктаж включає роз'яснення і демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитися як працівником, давно виконуючим дані функції, так і спеціально підготовленим інструктором. Інструктаж, як правило, нетривалий, орієнтований на освоєння конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов'язків працівника, недорогий і є ефективним засобом розвитку простих технічних навичок, тому він настільки широко використовується у ФГ «Обрій».

На стабільність та продуктивність персоналу ФГ значний вплив має підсистема мотивації персоналу. Розглянемо її більш детально. У господарстві серед методів стимулювання персоналу переважають економічні методи. Головним завданням працівників ФГ «Обрій» є «відробіток покладеного часу і отримання грошової винагороди», відсутня згуртованість у колективі і досягнення єдиної мети – процвітання підприємства. Це значно знижує працездатність, а

зрештою зниження продуктивності праці позначається на зниженні заробітної плати. Також, в ході аналізу було виявлено, що в ФГ «Обрій» існує соціальна напруженість в колективі, що може привести до конфліктів.

Слад відзначити, що у господарстві повністю забезпечений соціальний пакет, виплачуються лікарняні листи, оплачується відпустка, інші гарантії, однак це мінімально необхідний рівень, що вимагає від кожного підприємства законодавство. Соціальні пільги та виплати є життєвою потребою не тільки самих працівників, але і їх сімей. До пільг, що надаються робітникам ФГ «Обрій», відносяться: оплачені відпустки; оплачені святкові дні; оплачені дні тимчасової непрацездатності; медичне та пенсійне страхування.

Серед основних недоліків існуючої системи мотивації працівників ФГ «Обрій» слід відзначити:

- не приділяється увага додатково відпрацьованому часу персоналу, що значно знижує його зацікавленість і продуктивність;

- не приділяється достатньо уваги підтримці нормального психологічного клімату, нематеріальних форм стимулювання діяльності працівників підприємства;

- система оплати праці не виконує своєї мотивуючі функції - працівник не помічає впливу якості своєї праці на розмір одержуваної оплати праці і вважає, що вона виплачується несправедливо;

- персонал ФГ «Обрій» не готовий брати на себе всю повноту відповідальності в ході прийняття рішень та їх виконання. Переважна більшість працівників не ототожнюють себе з господарством в цілому, не усвідомлюють бажаність і корисність збігу своїх особистих інтересів з інтересами підприємства. Люди не зацікавлені у своїй роботі, подальшому навчанні;

- в господарстві спостерігаються міжособистісні конфлікти, наявні неформальні групи, що протиставляють себе керівництву;

- на підприємстві слабо розвинене моральне стимулювання персоналу, яке є найважливішою частиною системи мотивації працівників організації;

при наборі персоналу на вакантні посади не враховуються мотиваційні чинники кандидата;

відсутність визнання досягнень і результатів з боку керівництва та колег;

непоінформованість про результати своєї роботи, ігнорування ідей та ініціативи.

Слід відзначити також, що розвиток персоналу в ФГ «Обрій» не є визначальним для прийняття багатьох ключових управлінських рішень в кадровому менеджменті - зокрема, рішень, що стосуються перерозподілу компетенцій і повноважень, створення кадрового резерву, переміщення працівників на нові посадові позиції. Тобто можемо констатувати, що підсистема управління кар'єрою на підприємстві відсутня.

Для характеристики результативності системи мотивації персоналу господарства нами було проведено опитування управлінського та виробничого персоналу щодо їх задоволеності рівнем реалізації потреб. Результати наведено на рис. 2.7.

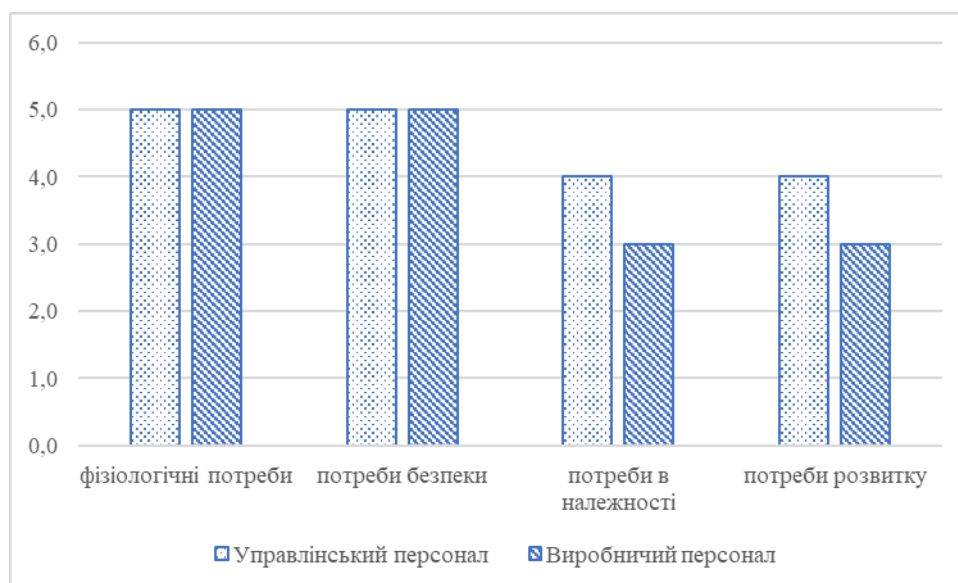


Рис. 2.7. Рівень задоволеності потреб персоналу ФГ «Обрій»

Результати опитування свідчать про високий рівень задоволеності потреб існування як в управлінського, так і виробничого персоналу господарства. Натомість задоволеність потреб вищого рівня є недостатньою, про що свідчать

результати опитування. При цьому потреби розвитку та належності більшою мірою задоволені у працівників керівного персоналу.

Таким чином, результати проведено аналізу системи управління персоналом ФГ «Обрій» свідчать про наявність низки вузьких місць у її підсистемах. Зокрема це стосується системи відбору та адаптації персоналу, підсистеми мотивації та розвитку персоналу господарства. Тому в наступному підрозділі нами буде розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління персоналу ФГ «Обрій» у розрізі її окремих складових.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФГ «ОБРІЙ»

3.1. Удосконалення підсистеми відбору персоналу у ФГ «Обрій»

Відбір персоналу – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір з сукупності претендентів найбільш прийняттого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.

При відборі кандидатів у ФГ «Обрій» рекомендуємо керуватися наступними принципами:

1. Орієнтація на сильні, а не слабкі сторони кандидатів і пошук найбільш прийняттого для даної посади. Якщо декілька кандидатів не задовольняють вимогам, то доцільно переглянути вимоги, оскільки вони можуть бути завищеними,

2. Відмова від найму нових працівників незалежно від їх кваліфікації та особистих якостей, якщо в них немає потреби.

3. Орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри, але не більш високої кваліфікації, ніж цього вимагає посада.

4. Забезпечення відповідних індивідуальних якостей кандидатів вимогам, що висуваються до посади.

На попередньому етапі відбору за допомогою професіограми відбувається первинний відсів кандидатів, які нездатні виконувати необхідні виробничі функції.

Першим етапом відбору працівників у ФГ «Обрій» є аналіз анкетних даних. Проведення цього аналізу передбачає, що біографія претендента є достатньо надійним індикатором його потенціалу для виконання його майбутніх функцій.

Аналіз відбувається на підставі порівняння анкетних даних кандидата і вимог до посади.

За результатами аналізу анкетних даних приймається рішення про доцільність особистої зустрічі з кандидатом. Задачами такої попередньої співбесіди є наступні:

- попереднє визначення компетенції та особистих якостей претендента, а також його зацікавленості в роботі;
- інформування претендента про організацію, зміст роботи та терміни її виконання;
- з'ясування інтересів і очікувань обох сторін, області їх розходження та можливих шляхів погодження;
- надання претенденту в кінцевому підсумку можливості самому оцінити чи дійсно він хоче отримати цю роботу.

Під час співбесіди з працівниками кадрової служби більш конкретно визначається, наскільки претендент відповідає портрету ідеального працівника та його здатність виконувати необхідні виробничі функції, а також потенціал до професійного зростання і розвитку.

У таблиці 3.1 наведено рекомендації за основними критеріями для попередньої експрес-оцінки кандидата на посаду (в графі «оцінка» відзначається один з індикаторів, що характеризує даного кандидата за відповідним критерієм).

Таблиця 3.1

Індикатори для попередньої оцінки кандидата на посаду у ФГ «Обрій»

Критерій оцінки	Індикатори	Оцінка
1	2	3
Оцінка зовнішнього вигляду	Неохайний	
	Недбалість в одязі	
	Охайний	
	Приділяє особливу увагу своєму зовнішньому вигляду	
	Бездоганий	

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Оцінка голосу	Різкий, дратівливий	
	Невиразний	
	Приємний	
	Ясний, зрозумілий, енергійний	
Оцінка фізичного стану	Нездорова зовнішність	
	Пасивний, апатичний	
	Гарна фізична форма	
	Бадьорий, енергійний	
	Відмінна фізична форма	
Оцінка поведінки	Нервовий	
	Сором'язливий	
	Напружений	
	Спокійний	
	Адекватний	
	Стриманий	
Впевненість	Сором'язливий	
	Зарозумілий	
	Впевнений	
	Демонструє впевненість	
	Самовпевнений	
Оцінка комунікабельності та інтелекту	Нелогічний	
	Невизначений	
	Повільно мислить	
	Чітко викладає	
	Кмітливий	
	Логічний	
	Задає адекватні питання	
	Переконливий	
Оцінка мотивації	Неамбіційний	
	Нейтральний, байдужий	
	Визначає майбутні цілі	

Продовження табл. 3.1

1	2	3
	Високі амбіції	
Досвід роботи, освіта	Не відповідає посаді	
	Відповідає посаді	
	Вище, ніж потрібно	
	Продовжує навчатись	
Оцінка особистості	Незрілий, імпульсивний	
	Упертий	
	Розумний, зрілий	
	Відповідальний	
	Самостійний	
	Лідер	
	Несамостійний	
	Незалежний	
Відношення до попереднього місця роботи	Негативне	
	Незадоволення	
	Ухиляється від прямих відповідей	
	Позитивне	
	Об'єктивно оцінює плюси і мінуси	
Оцінка поведінки в екстремальних ситуаціях	Ніяковіє	
	Нервує	
	Агресивний	
	Не виражає дискомфорту	
	Демонструє спокійну поведінку, продовжує діалог	
	Реагує адекватно, шукає способи продовження бесіди	

За результатами попередньої експрес-оцінки менеджер з персоналу може відсіяти кандидатів, що не відповідають вимогам організації та посади. Звичайно, така оцінка носить дещо суб'єктивний характер, тому при проведенні відбору рекомендується проведення більш ґрунтовного оцінювання щодо володіння основними компетенціями. В табл. 3.2 представлено оцінювання компетенцій на

прикладі кандидата на бухгалтера ФГ «Обрій».

Таблиця 3.2

**Оцінка основних компетенцій кандидата на посаду бухгалтера ФГ
«Обрій»**

Компетенція	В чому проявляється	Відсутня	Недостатньо розвинута	Відповідає необхідному рівню
Знання предметної сфери та фінансового обліку	Знає і добре розбирається в особливостях ведення бухгалтерського та фінансового обліку			X
Знання нормативних актів та стандартів бухгалтерського обліку	Добре володіє знаннями у сфері нормативно-правового забезпечення ведення обліку, володіння національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку, вміння аргументувати свою позицію із посиланням на точну норму Закону			X
Стресостійкість	Зберігає стабільний рівень роботи під тиском термінів, ефективно справляється зі стресом			X
Володіння сучасними інструментами автоматизації бухгалтерського обліку	Володіє сучасними інструментами автоматизації бухгалтерського обліку, здатний освоювати нові програмні продукти, що з'являються у цій сфері			X
Ініціативність	Вживає самостійні дії для рішення нестандартних ситуацій, робить більше, ніж потрібно			X
Комунікабельність	Висловлюється ясно і точно; проявляє ознаки уважного слухання; використовує і підбирає відповідні канали комунікації			X

Для визначення зазначених вище якостей і компетенцій майбутніх працівників менеджер з персоналу ФГ «Обрій» може використовувати такі

інструменти, як аналіз анкетних даних та інтерв'ю. При цьому слід враховувати, що відповіді на питання, що містяться в анкетах або безпосередньо задаються під час співбесіди, людина дає свідомо. Це означає, що достовірність отриманих відомостей не можна визначити як безумовну, адже завжди є можливість прикрасити дійсне становище речей. Тому, щоб отримати дійсну характеристику кандидатів, рекомендуємо ФГ «Обрій» використовувати при прийомі на роботу також тестування. Людина виконує завдання тестів несвідомо, а отже, отримані результати можна трактувати як відповідні реальності. Крім психологічних можна застосовувати і тести, що дозволяють визначити рівень інтелекту і оцінити професійні якості людини. За допомогою тестування можливо оцінити здатності до аналітичного мислення, вміння швидко точно виконувати роботи, охайність, уважність та пам'ять, інтелект та ряд інших характеристик.

При цьому менеджеру з персоналу ФГ «Обрій» слід керуватися наступними правилами:

- Тести необхідно використовувати як один з інструментів відбору, але не єдиний.
- Необхідно завжди оцінювати дієвість тестів для конкретної посади, тобто недостатньо впевнитися, що тести були ефективними для інших посад.
- Необхідно вести записи, в яких відображається чому був прийнятий той чи інший кандидат.
- Бажано користуватися послугами спеціаліста-психолога при тестуванні.
- Необхідно створити спеціальні умови під час проведення тестування.

ФГ «Обрій» є підприємством малого бізнесу, тому складні високовартісні методики тестування та залучення психологів є для нього недоцільним. Для даного підприємства оптимальним буде вибір достатньо простих методик визначення психологічного стану, професійної компетентності та комунікативних здібностей. Що стосується професійних знань, їх досить легко визначити у процесі співбесіди.

Для оцінки рівня комунікабельності кандидата рекомендуємо

проведення тесту за методикою В.Ф. Ряховського. Вона відрізняється невеликим обсягом, простотою проведення тестування і розгорнутими описами результатів. Проведення даного тесту можливо за допомогою програмного забезпечення або в онлайн режимі.

Також для ФГ «Обрій» при відборі кандидатів на посаду та оцінці їх психологічного стану рекомендуємо використання колірної тесту Люшера. Це психологічний тест, розроблений доктором Максом Люшером. Колірна діагностика Люшера дозволяє виміряти психофізіологічний стан людини, її стресостійкість, активність і комунікативні здібності. Тест Люшера заснований на факті, що вибір кольору відображає нерідко спрямованість людини на певну діяльність, настрій, функціональний стан і найбільш стійкі риси особистості. Це так званий «глибинний» тест. Перевага того чи іншого кольору неусвідомлена. Значення кольорів у їх психологічній інтерпретації визначалися в ході різнобічного обстеження численного контингенту різних випробовуваних.

Восьмиколірний тест Люшера складається з 4-х основних кольорів (темно-синього, синьо-зеленого, оранжево-червоного, жовтого) і 4-х додаткових кольорів (фіолетового, коричневого, чорного і сірого).

Кожен колір має свій номер і символізує певні потреби, емоційні стани та основні способи компенсації, фрустрації невдач.

Синій колір символізує спокій, задоволеність.

Зелений - почуття впевненості, наполегливості, завзяття, іноді упертість.

Оранжево-червоний - силу волі, агресивність, наступальність, домінування, збудження, автономність.

Жовтий - активність, прагнення до спілкування, експансивність, веселість.

Основні кольори повинні займати перші позиції.

Додаткові кольори символізують тривожність, стрес, страхи, засмучення.

Вибір в області основних кольорів пов'язаний з усвідомлюваними тенденціями, а серед додаткових - зі сферою несвідомого.

Таким чином, інтерпретується не тільки символіка кольору, скільки комбінації кольорів і переваги, тобто ті позиції, які займають основні та додаткові кольори у виборі випробуваного.

Цей тест заснований на припущенні про те, що вибір кольору відображає нерідко спрямованість випробуваного на певну діяльність, настрій, функціональний стан і найбільш стійкі риси особистості. Перевагою такого тестування є те, що при його проходженні людина не може усвідомлено представляти ту інформацію про себе, яка є для неї бажаною, а підсвідомо виявляє свій реальний внутрішній стан. Процедура проведення данного тесту є досить простою, існує розроблене програмне забезпечення для автоматизації його проходження та представлення результатів.

Прийняття на роботу нового співробітника — це відповідальне заняття як для роботодавця, так і для самого майбутнього працівника. Початком цього процесу у ФГ «Обрій» є співбесіда з претендентом на вакантну посаду, під час якої складається перше враження про кандидата й саме вона допомагає зрозуміти, наскільки ця людина підходить підприємству. Якщо співбесіда проведена неякісно, то посада може виявитися незайнятою або зайнятою непрофесіоналом, натомість її правильна організація з великою ймовірністю дозволить знайти саме того працівника, якого і шукали.

До співбесіди варто підготуватися заздалегідь. Менеджер з персоналу ФГ «Обрій» повинен правильно оцінити потенційного працівника та прийняти відповідне рішення, а кандидат — показати свою кваліфікацію й можливість

скласти своє враження про майбутнього роботодавця, а також отримати інформацію про роботу на даному підприємстві в цілому. Природно, що кожен хоче залишити приємне враження, навіть якщо претендент не підходить роботодавцеві.

Оцінити здібності та навички кандидата — надзвичайно важливе завдання для менеджера з персоналу ФГ «Обрій», адже від якості його роботи залежить дуже багато. Кадровик — це людина, яка не тільки досконало має розбиратися у всіх нюансах роботи підприємства і посади, щодо якої ведеться співбесіда, але і може грамотно підготуватися до співбесіди, правильно вибудувати розмову і, найголовніше, зробити неупереджені та точні висновки за результатами співбесіди. При підготовці до проведення співбесіди, слід чітко визначитися, який саме фахівець потрібен підприємству, що очікується від кандидатів і які умови праці їм можна запропонувати.

Попередньо слід скласти програму співбесіди з кандидатом. Вона залежить від кількості кандидатів на ту чи іншу позицію; від виду співбесіди (попередня, проміжна або остаточна співбесіда з керівником ФГ «Обрій»).

Після цього потрібно поетапно вирішити кілька важливих питань:

1. Визначити точно час і місце проведення співбесіди. Краще, якщо місцем проведення співбесіди буде окремий кабінет, тоді ніхто не буде заважати зосередитись на розмові. Щоб інші кандидати під час очікування своєї черги не відчували дискомфорту, для цього в коридорі потрібно передбачити місця для сидіння, можливо — розкласти проспекти з інформацією про підприємство. Бажано заздалегідь призначити кожному кандидату точний час співбесіди, щоб виключити занадто довге очікування. Тривалість співбесіди зазвичай становить 20 — 30 хвилин, але може бути й іншою, залежно від обставин.

2. Скласти точний список кандидатів на співбесіду і повідомити їх про конкретний час і місце її проведення.

3. Підготувати необхідну інформацію для кандидатів: конкретні вимоги до кандидата, посадова інструкція, опис умов праці, інші необхідні документи. Слід звернути увагу, що якщо більшість з перелічених документів бажано, щоб були наявними під час співбесіди, то посадова інструкція має бути обов'язково (перед цим, за можливості, ще раз уважно вчитана й при необхідності — відкоригована) — адже саме у ній містяться основні обов'язки за відповідною посадою і одразу ознайомивши з нею кандидата буде простіше зрозуміти, чи підходять його навички, вміння, освіта тощо для вакантної посади.

4. Створити анкету з описом вакансії і вимогами до працівника, що займає її. Можна включити рекомендовані: стать, вік, вимоги до освіти, функціональні обов'язки фахівця, необхідні ділові якості (вміння працювати в команді, гарна пам'ять, аналітичні здібності тощо) і особистісні (акуратність, стресостійкість, самостійність, відповідальність і т. д.). Приклад анкети для використання у ФГ «Обрій» наведено у додатку Г.

Якщо менеджер із персоналу ФГ «Обрій» проводить співбесіду не з однією людиною, слід приготувати список питань, які потрібно буде поставити кожному з кандидатів. До того ж, щоб не сплутати отриману інформацію, можна виокремити для кожного кандидата певні графи, в які й записувати їх відповіді або власні нотатки. Перед зустріччю з кандидатами варто ознайомитися з їх резюме й зробити позначки для уточнення незрозумілих моментів. Можна підготувати невелику кількість запитань для співбесіди і дати їх кандидату, а потім перейти до обговорення його відповідей, уточнюючи деталі. Подібна «анкета для співбесіди» дозволить вести розмову за чітко визначеним планом і не витрачати час даремно.

Перш ніж перейти до складання списку запитань, потрібно визначити для себе цілі, які ставляться перед співбесідою. Найголовнішим у співбесіді є отримання, при можливості, найбільш повного і правильного враження про кандидата.

Після того, як програма складена й кандидатів запрошено на зустріч, можна приступати до безпосереднього проведення співбесіди.

Потрібно побудувати розмову таким чином, щоб більшу частину часу, відведеного для співбесіди, говорив претендент, а для цього необхідно у людини викликати прихильність до себе, створити атмосферу довіри. Рекомендується попросити кандидата сісти на стілець (крісло, диван), що стоїть збоку від столу і розташуватися поруч з кандидатом. На думку психологів, це демонструє людині дружелюбність і повагу з боку співрозмовника. Таке розташування дозволяє фахівцю добре бачити очі та жести кандидата і створює у останнього відчуття власної значущості, свободи й природності поведінки, стимулює відкритість й щирість у відповідях на питання.

Фахівці не рекомендують відразу ж задавати питання про компетенції кандидата. Найкраще спочатку задати кілька загальних питань на відсторонені від майбутньої бесіди теми.

Менеджер з персоналу ФГ «Обрій» слід розповісти про діяльність підприємства, про специфіку роботи на посаді, на яку претендує кандидат. Такий підхід необхідний для того, щоб вивести співрозмовника на важливу розмову про його професійні та особистісні якості. Після цього слід перейти до питань про освіту, кваліфікацію, попередній досвід роботи, особисті якості, вміння та навички кандидата.

Далі слід запитати, що саме його приваблює у ФГ «Обрій» та вакантній посаді, на яку він претендує.

Потім потрібно з'ясувати, чи задоволений здобувач своєю кар'єрою і темпами її розвитку. На завершення бесіди слід дізнатися думку про попереднє місце роботи, чому вона його не влаштовує чи не влаштовувала.

Крім загальних питань, необхідно поставити ще кілька контрольних, в яких варто торкнутися знань у вузькій сфері. Якщо людина і справді займалася цим,

вона зорієнтується у відповідях, а якщо ні, то скаже щось невизначене або просто надасть невірну відповідь.

Слід задати й питання щодо функцій та обов'язків на попередній роботі претендента на посаду. Кандидат повинен розповісти про свої конкретні зобов'язання, та поставити йому кілька уточнюючих питань: який результат був досягнутий, скільки людей брало участь у певному проекті тощо. Здобувач, який реально виконував певну роботу, без зусиль згадає потрібні деталі й вони не будуть суперечити одна одній.

Під час проведення співбесіди слід звернути особливу увагу на такі моменти:

1. Кандидат змінив багато місць роботи.

Більше, ніж одне місце роботи на рік - негативний сигнал. Слід віддати перевагу тому, хто пропрацював на кожному місці не менш ніж 2-3 роки.

2. Барвистий опис власних досягнень.

Слід побудувати співбесіду так, щоб переконатися, що це не явні перебільшення.

3. Туманно сформульовані назви посад.

Слід розпитати, які були реальні службові обов'язки на кожному місці роботи. Не слід думати, що певна посада в іншій фірмі означає те ж, що у ФГ «Обрій». Необхідно пам'ятати, що для деяких посад попередній досвід не обов'язковий і може виявитися навіть недоліком даного кандидата, якщо планується навчити його працювати відповідно до вимог ФГ «Обрій».

Бажано оцінити всіх кандидатів на посаду, використовуючи певну шкалу.

Так, наприклад, можна використовувати усім знайому п'ятибальну систему оцінки:

5 «Відмінно»

4 «Добре»

3 «Задовільно»

2 «Погано»

1 «Дуже погано»

Але потрібно звернути увагу, що не слід проводити оцінку кандидата в процесі самої співбесіди. Найкраще всі висновки робити тільки після її закінчення, з «ясною» головою, проаналізувавши та впорядкувавши усі дані, щоб не втратити важливі деталі. Коли ж рішення прийнято — потрібно повідомити про це керівникові та обраному кандидатові на вакантну посаду й оформлювати усі необхідні документи для прийняття на роботу нового працівника.

3.2. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності підсистеми адаптації персоналу ФГ «Обрій»

Як показали результати аналізу системи управління персоналом, підприємство потребує удосконалення системи адаптації персоналу, що дозволить підвищити стабільність його кадрового складу.

Слід відзначити, що успішність адаптації залежить від характеру виробництва, його середовища та самого працівника. Чим це середовище складніше, більше відрізняється від звичайного на попередньому місці роботи, тим важче проходить процес адаптації. Розглянемо детальніше карту проблем адаптації персоналу на підприємстві ФГ «Обрій» (рис. 3.1).

Керівник ФГ «Обрій», переслідуючи мету економії витрат, не приділяє питанню адаптації вагомої уваги, що і створює значні труднощі в роботі, адже люди — це той головний ресурс, той мотор, від якого залежить ефективність діяльності підприємства загалом. Проте, незважаючи на все це, на менеджера з персоналу господарства покладено безліч функцій, які потребують оптимального їх виконання, а саме:

- забезпечення дотримання принципів підбору персоналу на підприємстві;
- забезпечення і здійснення контролю за виконанням трудового законодавства, наказів, вказівок і рішень вищих організацій з питань роботи з

кадрами;

– організація роботи з підвищення ділової кваліфікації працівників, організація виробничо-економічного навчання з усіма працівниками підприємства;

– створення адекватної системи мотивації;

– вивчення практичної діяльності керівників і фахівців, забезпечення на цій основі правильного розміщення кадрів;

– створення лояльного персоналу;

– дослідження психологічного клімату всередині підприємства тощо.

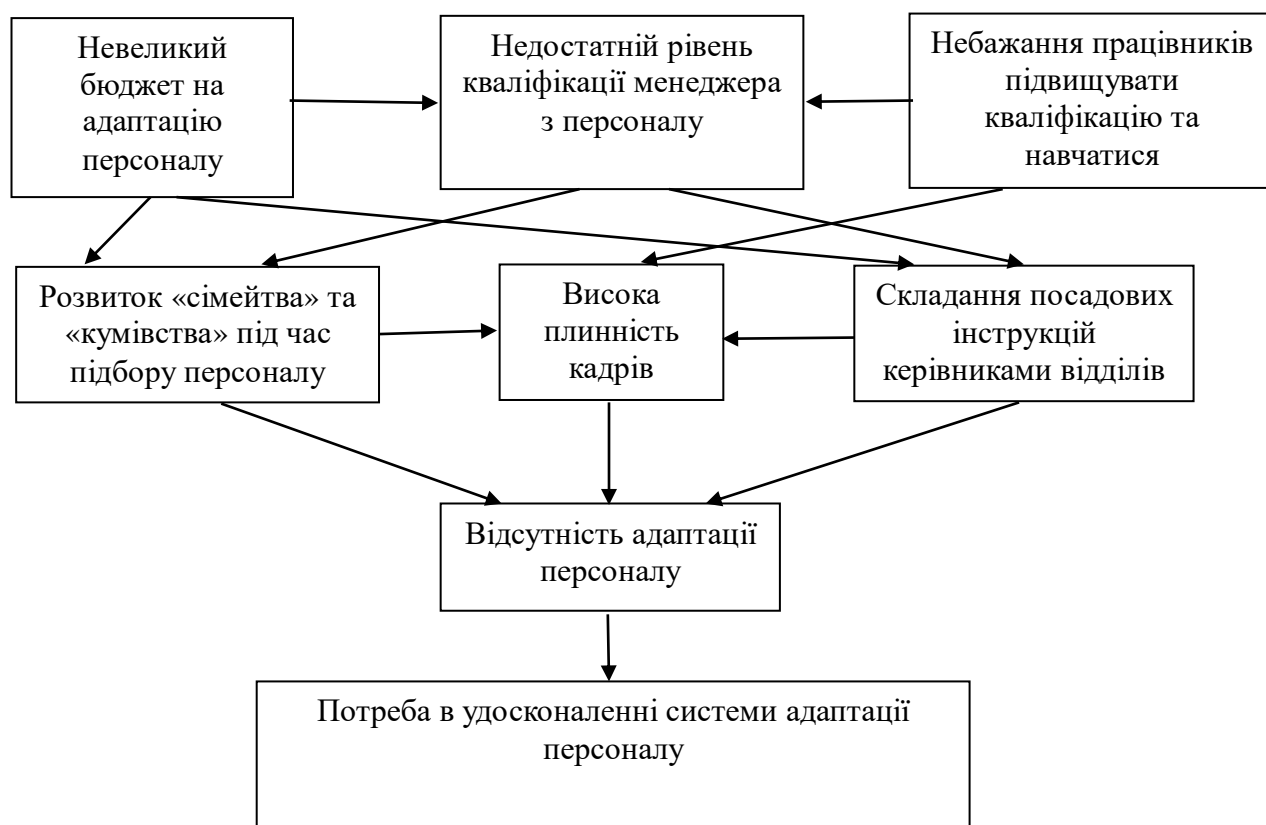


Рис. 3.1. Карта проблем адаптації працівників ФГ «Обрій»

Поряд із цим через обмеженість ресурсів на ФГ «Обрій» виділяється замало коштів на розвиток персоналу взагалі та адаптацію зокрема. Крім того існує потреба у підвищення кваліфікації менеджера з персоналу щодо питань адаптації, але через невисокий рівень оплати праці він недостатньо вмотивований до розвитку своїх компетенцій у цій сфері.

Поряд із цим зазначені недоліки приводять до іншої проблеми: посадові інструкції для персоналу складають безпосередньо керівники відділів. А це призводить до певних проблем, оскільки посадова інструкція містить лише професійні обов'язки кандидата на посаду, однак для набору персоналу та подальшої його адаптації необхідно брати до уваги його психологічну придатність, а також перспективи кар'єрного зростання, оскільки тільки людина, яка прагне постійно вдосконалюватися, може бути дійсно корисною для ФГ.

Негативним наслідком складання інструкцій керівниками відділів є мала кількість персоналу з вищою освітою, тому що керівникам відділів не вигідно наймати у свої відділи професіоналів з вищою освітою, оскільки вони можуть бути конкурентами для керівників. Це й приводить до того, що у відділи наймаються працівники з професійною, але не вищою освітою.

Іншим негативним проявом найму працівників керівниками функціональних відділів ФГ «Обрій» є розвиток «сімейства» та «кумівства», оскільки підбір персоналу за допомогою співробітників підприємства є тим головним ресурсом робочої сили, до якого в основному звертається керівництво.

Ще однією проблемою, яка є наслідком складання посадових інструкцій керівниками відділів ФГ «Обрій» без урахування особистісних якостей потенційного працівника, є небажання працівників підвищувати кваліфікацію та навчатися. А цьому потрібно приділяти значну увагу. Це дасть змогу в подальшому зберегти конкурентоспроможність підприємства та продукції, що випускається. Усі наведені вище проблеми приводять до того, що більшість зусиль керівництва в межах управління персоналом спрямовані на підбір, підготовку та навчання персоналу, а на адаптацію нових або наявних працівників до нових умов праці, робочих місць та посад уваги, часу та коштів бракує, що призводить до високого рівня плинності персоналу саме на початкових етапах його роботи на підприємстві. Таким чином, існує нагальна необхідність в удосконаленні процесу адаптації персоналу.

Формування ефективної системи адаптації включає комплекс заходів, що

дозволяють співробітнику успішно зайняти певну посаду з мінімальними втратами, як для самого працівника, так і безпосередньо для підприємства. Ця система створюється для подолання труднощів у процесі адаптації, а також для підвищення ефективності процесу пристосування до умов діяльності.

Як вважають фахівці, реалізація даної системи має дозволити [2]:

1. Підприємству:

забезпечити підвищення ефективності роботи співробітника і прискорити процес його виходу на відповідний рівень продуктивності;

налагодити або підтримати позитивні відносини у колективі;

запобігти помилкам, яких можуть припуститися нові працівники, та мінімізувати пов'язані з цим втрати;

скоротити можливі витрати досвідчених працівників, пов'язані з допомогою новим співробітникам;

зниження рівня плинності кадрів;

2. Співробітнику:

увійти у здорові трудові відносини;

придбати необхідні професійні навички і знання;

знижити рівень нервового навантаження.

Система адаптації працівників, як свідчить практика, має включати в себе певні ключові елементи, без яких вона не може успішно функціонувати [15]:

1. Програма адаптації, яка регламентує заходи і терміни навчання нового співробітника та відповідає за логічну послідовність даного процесу.

2. Система наставництва – це залучення досвідченого працівника задля допомоги новому працівникові в ході організації його трудової діяльності.

3. Система атестації, яка являє собою порядок оцінки діяльності нового співробітника за підсумками реалізації комплексу адаптаційних заходів.

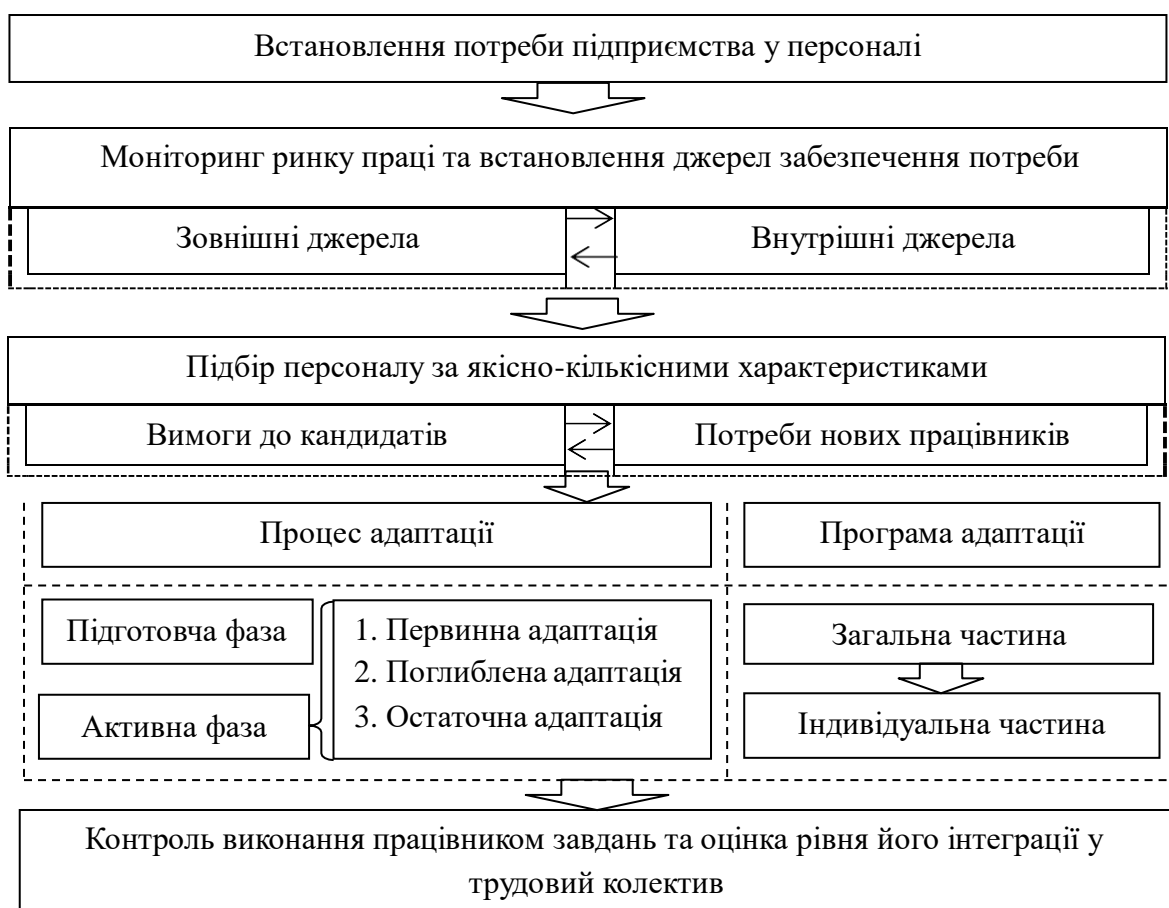


Рис. 3.2. Механізм залучення персоналу ФГ «Обрій»

Процес адаптації нового працівника на ФГ «Обрій» має складатися з таких етапів:

1. Підготовча фаза. На даному етапі здійснюється оцінка рівня якості претендента на посаду, що виступає базовою умовою впровадження дієвої програми його адаптації.

2. Активна фаза. На цьому етапі проходить безпосереднє пристосування нового працівника до організаційних умов після виходу на роботу та його входження до трудового колективу.

2.1. Первинна адаптація – відбувається протягом першого робочого дня та потребує від нового працівника подолання психологічного навантаження, пов'язаного з потраплянням у незнайомий колектив.

2.2. Поглиблена адаптація – проходить протягом першої частини

випробувального терміну й обумовлюється прагненням нового співробітника зайняти бажане місце у колективі в контексті існуючої організаційної культури.

2.3. Остаточна адаптація – відбувається протягом останньої частини випробувального терміну та пов'язана із остаточним входженням працівника у трудовий колектив.

Тобто процес адаптації умовно може проходити у такій послідовності: оцінка рівня підготовленості новачка; орієнтування в організації; пояснення завдань і вимог до роботи; введення у робочу групу; заохочення допомоги новачку; функціонування. Крім того, можна виокремити ще такі етапи адаптації, як оцінка підготовленості новачка, орієнтування в організації, активна дія новачків та їх підтримка, стабільна робота новачка.

Окрім зазначеного, проведення даного процесу, як зазначають фахівці, потребує впровадження зваженої програми адаптації [15], яка має враховувати як загальні, так і індивідуальні аспекти.

Найважливішим завданням керівників у процесі адаптації є надання допомоги працівникові в успішній інтеграції його в організацію. Практично інтеграція (або адаптація) повинна починатися з процесу одержання працівником інформації про історію підприємства, продукцію, що випускається, структуру управління, правила внутрішнього розпорядку, пільги для співробітників, про можливості підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання тощо. Всі ці відомості повинні надаватися працівникові менеджером з персоналу ФГ «Обрій». А ознайомлення з робочим місцем проводиться безпосереднім лінійним керівником. Він представляє нового працівника колегам, знайомить із виробничими функціями, дає можливість поспостерігати за роботою колег.

За необхідності слід призначити куратора нового працівника на перший робочий день. Важливо допомогти новому робітнику швидко адаптуватися на робочому місці та увійти рівноправним членом у свій колектив, тому що від того, як швидко він це зробить, буде залежати його повноцінне використання.

Поряд із цим доцільно розробити «Путівник для нового співробітника» або «Гід організацією». Назва може бути будь-якою, головне, щоб зміст такого

документа містив таку інформацію, як:

1. Історія підприємства.
2. Напрями діяльності.
3. Місія підприємства.
4. Мета підприємства.

5. Шляхи досягнення мети: завжди йти в ногу з часом, запроваджувати та застосовувати нові технології; ніколи не зупинятися на досягнутому, постійно вдосконалюватися; прагнути до зростання та розширення ФГ, виходити на нові ринки.

6. Цінності ФГ, система яких містить чотири основні складники, такі як працівники; ділова репутація; інновації та розвиток; життя та здоров'я працівників.

7. Якості працівників, які ціняться в ФГ «Обрій»: здатність до командної праці; здатність добиватися результатів та доводити справу до кінця; готовність брати на себе рішення складних завдань; ініціативність; новаторство; повага до кожного члена колективу, незалежно від посади; чесність; самокритичність; постійний розвиток як у професійному плані, так і в особистісному.

8. Деякі правила поведінки, яких необхідно дотримуватися на роботі.

9. Правила оформлення працевлаштування.

10. Умови розірвання трудового контракту.

Такий путівник дасть змогу працівнику ФГ «Обрій» ознайомитися з основними правилами роботи в організації. Він буде основним методом організаційної адаптації на підприємстві.

Також доцільним є застосування таких методів професійної адаптації, як:

1. Інструктаж – пояснення та демонстрація прийомів роботи безпосередньо на робочому місці; проводиться, в основному, для працівників робітничих професій начальниками цехів. Основними особливостями цього методу є його орієнтація на ознайомлення з конкретними операціями, які входять до складу професійних обов'язків працівника. Інструктаж на робочому місці є недорогим та ефективним засобом розвитку простих технічних навичок.

2. Учніство. Характерною особливістю цього методу є те, що працівники

підприємства, з одного боку, занурені в процес адаптації, а з іншого – працюють самостійно, але під обов'язковим наглядом досвідченої людини, яка постійно слідкує за їх розвитком, надає допомогу підказками та порадами.

Рекомендовані методи адаптації нового персоналу до роботи на ФГ «Обрій» наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Запропоновані методи адаптації персоналу ФГ «Обрій»

Вид адаптації	Метод
Професійна	інструктаж
	учнівство
	кураторство
Психофізіологічна	надання можливості спостерігати за роботою колег
Соціально-психологічна	знайомство з колективом за допомогою керівника відділу
	ознайомлення з «Путівником для нового співробітника»
Організаційно-адміністративна	ознайомлення з «Путівником для нового співробітника»
	кураторство
Санітарно-гігієнічна	ознайомлення з «Путівником для нового співробітника»
	кураторство

Для полегшення входження працівника на початковому етапі його роботи у ФГ «Обрій» рекомендуємо наступне:

1. Детально продумати перший робочий день і перший робочий тиждень працівника. Це дозволить йому відчувати доброзичливу увагу з боку працедавця. Він відповість взаємністю

2. Організувати й оформити робоче місце працівника до його приходу. Це позбавить від незручності і нового працівника, і його куратора. Для нового працівника це також знизить стрес від першого робочого дня

3. Призначити новому працівнику лояльного і позитивного куратора-професіонала як мінімум на перший місяць роботи, щоб він звикнув до нових методів роботи й ефективно використовував уже наявні професійні якості і навички. Наставник повинен сам хотіти допомагати новачкові, інакше система кураторства буде фікцією і може тільки ускладнити адаптацію

4. Познайти нового працівника з усіма працівниками, з якими йому доведеться спілкуватися за службовим обов'язком. Таке знайомство допоможе новачкові без ніяковості звертатися до колег з питаннями і пропозиціями

5. Запланувати обов'язкові щоденні п'ятнадцятихвилинні зустрічі нового працівника з керівником упродовж першого робочого тижня. Це прискорить професійну адаптацію і надасть можливість правильно зрозуміти завдання, які ставить керівник

6. Організувати в кінці першого робочого тижня міні-свято для неформального вітання нового працівника в колективі

7. Зробити так, щоб інформація, яка не є строгою комерційною таємницею, була легкодоступною новому працівнику

Слід наголосити, що дії, спрямовані на адаптацію нового співробітника у трудовому колективі ФГ «Обрій» мають носити комплексний та цілеспрямований характер.

Першочерговими ознаками, що вказують на успішну адаптацію персоналу у ФГ «Обрій», виступають: належне виконання новими працівниками покладених на них обов'язків та наявність відповідальності за вирішення встановлених завдань, рівень дотримання ними поведінкових норм та ступінь контактності з іншими співробітниками, а також факти їх входження до неформальних груп тощо. Успішне проходження претендентами на посаду основних фаз адаптації із реалізацією заздалегідь розробленої програми, що не є абсолютно універсальною та обов'язково має враховувати індивідуальність особистості, дозволяє у досить короткі терміни досягти конструктивних результатів діяльності, що сприятимуть зростанню конкурентоспроможності ФГ «Обрій» та його економічної безпеки.

3.3. Впровадження методики управління кадровими ризиками в системі управління персоналом ФГ «Обрій»

У попередньому розділі нами було розглянуто підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства. Таке оцінюванням завжди має свою мету і відповідно використовувані методики будуть коригуватись залежно від мети оцінювання.

Для удосконалення методичного забезпечення системи управління персоналом ФГ «Обрій» пропонуємо впровадження методики управління кадровими ризиками в системі управління персоналом організації. Зазначена методика має за мету відображення різних аспектів управління:

- фактори кадрових ризиків;
- показники кадрових ризиків;
- очікувані втрати або вигоди;
- методи управління кадровими ризиками;
- бюджети управління;
- джерела фінансування;
- терміни реалізації;
- відповідальні.

Пропонована методика управління кадровими ризиками в роботі з персоналом ФГ «Обрій» має відмінною рисою націленість на профілактику і попередження кадрових ризиків (рис. 3.3).

Етапи реалізації методики управління кадровими ризиками у ФГ «Обрій»:

Етап 1-й – Підготовчий.

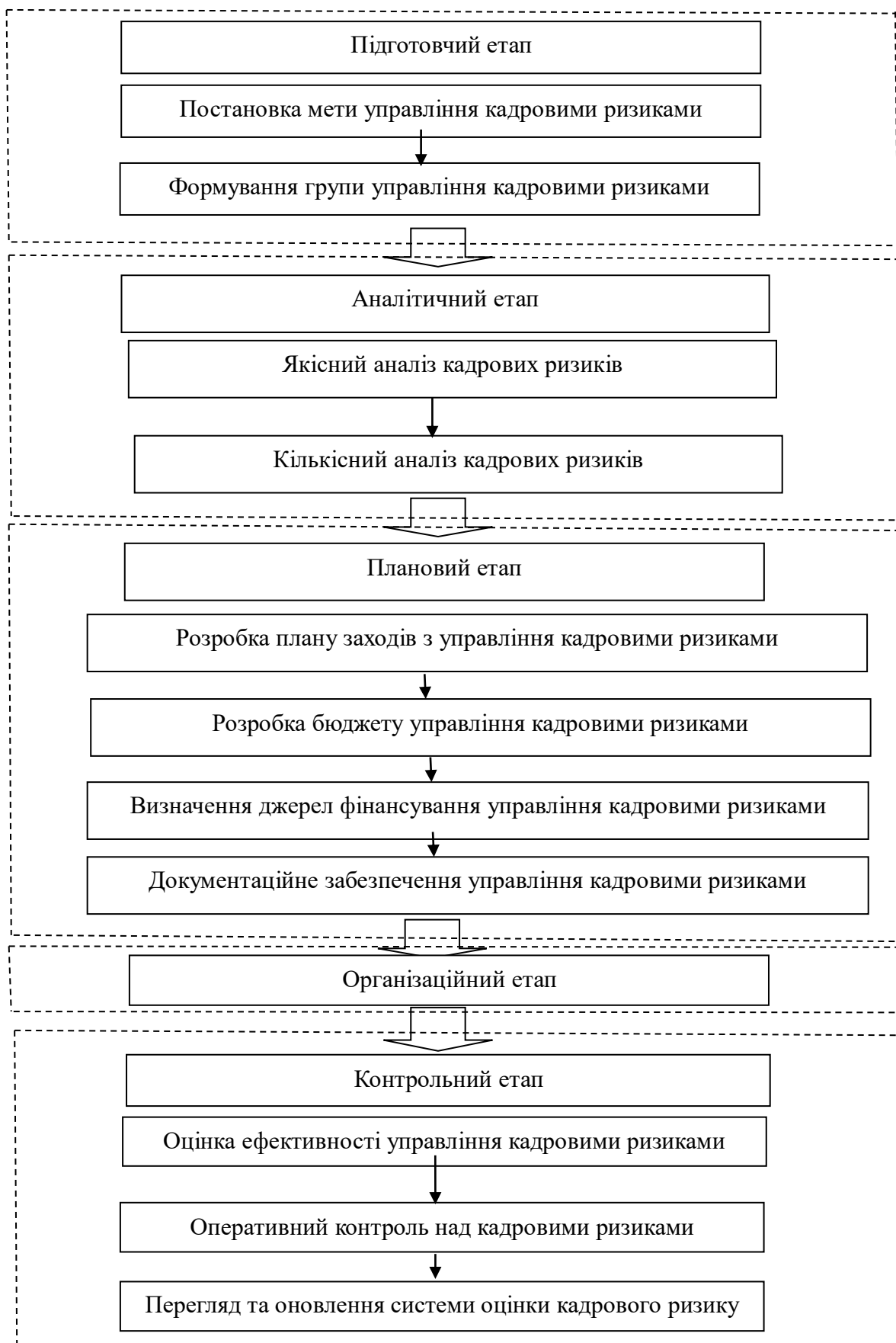


Рис. 3.3. Пропонована методика управління кадровими ризиками для ФГ «Обрій»

На цьому етапі реалізуються такі дії:

1.1 Постановка цілей управління кадровими ризиками. Цілі управління кадровими ризиками в роботі з персоналом ФГ «Обрій» формуються на основі узагальнення ризикового спектра системи управління персоналом, галузевих, регіональних особливостей персоналу в роботі з персоналом організації.

1.2 Формування групи управління кадровими ризиками

Даний крок передбачає створення в структурі підприємства ділянки, що займається управлінням кадровими ризиками і реалізацією заходів щодо їх зниження.

Етап 2-й – Аналітичний

На цьому етапі реалізуються такі дії:

2.1 Якісний аналіз кадрових ризиків ФГ «Обрій». Мета якісного аналізу - визначити можливі види кадрових ризиків ФГ «Обрій», а також виявити фактори, що впливають на рівень кадрових ризиків в організації.

2.1.1 Моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на кадрові ризики ФГ «Обрій».

Джерелами інформації про зовнішні чинники, що впливають на кадрові ризики ФГ «Обрій», є: журнали і газети; ділові звіти; книги; професійні наради; галузеві конференції; працівники підприємства; постачальники; клієнти; інформаційні агентства; комп'ютерні інформаційні мережі і т. д.

Виявлення внутрішніх чинників кадрових ризиків починається зі збору вихідної інформації, що характеризує ризикогенні фактори як системи управління персоналом організації, так і персоналу організації за рахунок наступних джерел інформації: внутрішньорганізаційна документація (штатний розклад, посадові інструкції); експертні оцінки; результати обстежень (спостережень, опитувань, анкетування).

Для встановлення рівня невизначеності в сфері управління персоналом ФГ «Обрій» отриману інформацію слід оцінювати за критеріями повноти, надійності, достовірності і реалістичності представлення даних. Результатом виявлення

факторів кадрових ризиків в системі управління персоналом є формулювання базового набору кадрових ризиків ФГ «Обрій».

2.1.2 Ідентифікація кадрових ризиків ФГ «Обрій».

Ідентифікація кадрових ризиків - це процес виявлення і встановлення кількісних, тимчасових, просторових і інших характеристик, необхідних і достатніх для розробки профілактичних і оперативних заходів, спрямованих на забезпечення якісного управління кадровими ризиками ФГ «Обрій». У процесі ідентифікації визначається ймовірність прояву, просторова локалізація, можливі збитки і інші параметри, необхідні для вирішення конкретного завдання. Труднощі ідентифікації кадрових ризиків пов'язана з тим, що досить складно виокремити власне «кадрові ризики», так як вони тісно пов'язані з іншими видами ризиків, і є небезпека втратити мету управління кадровими ризиками в організації.

2.2 Кількісний аналіз кадрових ризиків ФГ «Обрій».

2.2.1 Формалізація кадрових ризиків.

Сенс формалізації кадрових ризиків полягає в тому, щоб оцінити всі актуальні на даний момент кадрові ризики організації, і ранжувати їх за ступенем впливу на кадрову безпеку організації. Для цього доцільно використовувати метод експертної оцінки.

Згідно зі шкалою Харрінгтона кадрові ризики мають такі рівні прояву:

- мінімальний - фактори, що впливають на кадрові ризики організації, практично відсутні; ймовірність настання негативних результатів нульова;
- малий - фактори, що впливають на кадрові ризики організації, не істотні; ймовірність настання негативних результатів незначна;
- середній - кадрові ризики організації істотно знижують ефективність управління персоналом; ймовірність настання негативних результатів істотна;
- високий - кадрові ризики організації значно знижують ефективність управління персоналом; ймовірність настання негативних подій значна.
- критичний - кадрові ризики ставлять під загрозу реалізацію кадрової

безпеки організації; ймовірність настання негативних подій максимальна.

В результаті оцінки повинні бути отримані експертні оцінки: рівня кадрових ризиків; значимість (рейтинг) виявлених чинників кадрових ризиків- профіль кадрових ризиків; значення показників стану факторів кадрових ризиків.

2.2.2 Побудова профілю кадрових ризиків організації

2.2.3 Профіль кадрових ризиків є характеристикою ризикогенних вигляду організації у вигляді рангового переліку чинників кадрових ризиків з урахуванням ймовірності їх прояви і розмірів можливого збитку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Профіль внутрішніх кадрових ризиків ФГ «Обрій»

Кадровий ризик	Оцінка значення фактора - величини наслідків (результат)	Оцінка частоти прояву (ймовірність)	Підсумкова оцінка ризику
Кадрові ризики системи управління персоналом			
Ризики, пов'язані з плануванням і маркетингом персоналу			
Ризики, пов'язані з наймом і обліком персоналу			
Ризики, пов'язані з трудовими відносинами			
Ризики умов і охорони праці			
Ризики мотивації персоналу			
Ризики ділової оцінки персоналу			
Ризики навчання і розвитку персоналу			
Ризики соціального розвитку персоналу			
Ризики неефективної організаційної структури			
Ризики правового забезпечення			
Ризики інформаційного забезпечення			
Кадрові ризики персоналу			
Біологічні ризики			
Соціально-психологічні ризики			
Комунікативні ризики			
Моральні ризики			
Інтелектуальні ризики			
Економічні ризики			
Ризики неблагонадійності			

Для найбільш значущих кадрових ризиків сформуємо систему показників, що відображають їх стан, розміщених в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Показники, що відображають стан внутрішніх кадрових ризиків системи управління персоналом ФГ «Обрій» (фрагмент)

Групи кадрових ризиків	Показники	Значення показника	Критерії оцінки
Планування і маркетинг персоналу	Коефіцієнт відповідності фактичної чисельності плановій	1	1
	Рівень відповідності професійно-кваліфікаційних якостей працівників вимогам робочого місця	0,9	1
	Рівень відповідності ділових і особистісних якостей працівників	0,85	1
	Рівень зайнятості працівників в організації	0,8	1
Управління наймом і обліком кадрів	Кількість вакантних місць	1	0
	Коефіцієнт конкурсу	1	
	Коефіцієнт результативності технологій відбору	0,7	1
Управління трудовими відносинами	Охоплення працівників системою атестації	0,8	1
	Частка працівників, що пройшли атестацію	0,8	1
	Використання методів оцінки персоналу при прийнятті кадрових рішень	+	+
Забезпечення нормальних умов праці	Безпека праці	0,95	1
	Попередження травматизму	0,95	1
	Частота травматизму	0	0
	Наявність профзахворювань	0	0
	Рівень технічного оснащення	0,7	1
	Коефіцієнт нормування	0,8	1
	Коефіцієнт застосованості раціональних методів праці фахівців	0,8	1
Управління розвитком персоналу	Коефіцієнт результативності навчання	0,85	1
	Коефіцієнт відсіву в ході навчання	0,25	0
	Кількість навчальних програм	2	*
	Частота навчання	*	*
	Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал	0,12	*
	Коефіцієнт успішності навчання	0,8	1
	Частка працівників, що пройшли навчання	0,8	1
Управління мотивацією	Ступінь задоволеності працівників оплатою праці	0,7	1
	Коефіцієнт відповідності заробітної плати по регіону	0,95	1
	Ступінь соціальної захищеності	0,9	1

Прийняття рішення, чи є ризик прийнятним. Аналіз профілю кадрових ризиків ФГ «Обрій» дозволяє виявити фактори, які надають значний негативний вплив на діяльність персоналу і організації в цілому. Потрібна розробка заходів по нейтралізації факторів з метою зниження рівня кадрових ризиків організації.

Етап 3-й – плановий.

Даний етап включає наступні дії:

3.1 Розробка плану заходів з управління кадровими ризиками ФГ «Обрій».

Розробляється план заходів по кожному виявленому кадровому ризику і зведений план заходів з управління кадровими ризиками в організації. Основою планування заходів з управління кадровими ризиками є вибір методу впливу на кожен виявлений кадровий ризик в ФГ «Обрій»:

- подальше дослідження кадрового ризику, в разі нестачі інформації;

- прийняття кадрового ризику, в разі відсутності об'єктивної необхідності проведення змін;

- управління кадровим ризиком, в разі необхідності дій, що зменшують ймовірність ризику або зменшують його збиток;

- уникнути кадрового ризику, в разі необхідності ліквідації його причин без спроб змінити ситуацію.

Далі розробляється план дій з управління кадровими ризиками, що містить наступну інформацію:

- ідентифікатор кадрового ризику;

- формулювання кадрового ризику;

- опис втрат від кадрового ризику;

- опис стратегії управління кадровим ризиком;

- послідовність дій, необхідних для реалізації стратегії управління кадровими ризиками;

- терміни реалізації стратегії управління кадровими ризиками;

- посадові особи, відповідальні за реалізацію стратегії управління кадровими ризиками.

3.2 Розробка бюджету управління кадровими ризиками ФГ «Обрій».

Розробляються бюджети, необхідні для здійснення заходів відповідно до розробленого плану управління кадровими ризиками.

3.3 Визначення джерел фінансування управління кадровими ризиками

Кадрові ризики можуть фінансуватися з власних коштів ФГ «Обрій», з позикових джерел, за рахунок продажу фінансових інструментів, з потенційної розрахункової економії, яку принесе ефективне управління кадровими ризиками як центр прибутку [3].

3.4 Документаційне забезпечення управління кадровими ризиками ФГ «Обрій».

Готуються графіки, накази та інші організаційно-розпорядчі, інструктивні документи та інші матеріали, які повинні забезпечити виконання розробленого плану управління кадровими ризиками ФГ «Обрій».

Етап 4-й – організаційний

На даному етапі здійснюється реалізація плану заходів з управління кадровими ризиками ФГ «Обрій».

Етап 5-й – контрольний

Даний етап включає наступні дії:

5.1 Оцінка ефективності управління кадровими ризиками ФГ «Обрій».

З урахуванням концепції прийнятного ризику [4] оцінка ефективності управління кадровими ризиками полягає в порівнянні стартового рівня кадрового ризику, що характеризує втрати від реалізації ризикових подій, з його фінальним рівнем, що характеризує втрати після мінімізації ризикових подій, і витратами на управління ризиками.

5.2 Оперативний контроль над кадровими ризиками ФГ «Обрій».

Виділяються наступні групи контролю кадрових ризиків:

контроль очікуваних кадрових ризиків ФГ «Обрій», тобто тих, які лише намітилися, але не отримали ще свого негативного розвитку; контроль реалізованих кадрових ризиків, які вже проявили свою негативну дію, але ще не встигли нанести організації істотної шкоди;

контроль існуючих ризиків, що вже завдали ФГ «Обрій» збиток.

5.3 Перегляд і оновлення системи оцінки кадрового ризику ФГ «Обрій».

З огляду на залежність оцінки кадрового ризику від значної кількості

мінливих внутрішніх і зовнішніх факторів, її результати слід переглядати, в разі втрати актуальності результатів такої оцінки.

Таким чином, впровадження зазначеної методики управління кадровими ризиками у ФГ «Обрій» дозволить досягти підвищення ефективності в цілому системи управління персоналом господарства, уникнути впливу загроз внутрішнього та зовнішнього середовища ФГ.

ВИСНОВКИ

Розгляд теоретичних і практичних аспектів формування та оцінювання ефективності системи управління персоналом у ФГ «Обрій» дозволив зробити такі висновки.

1. Система управління персоналом означає сукупність певних методів, способів, процедур і технологій роботи з кадрами, які працюють в організації.

Об'єктами системи управління персоналом підприємства виступають працівники, проектні та робочі групи, колектив у цілому.

Суб'єктами даної системи є функціональний та лінійний управлінський персонал.

Зміст системи управління персоналом дозволяє віднести її до числа економічних і соціальних, а приналежність до галузі управління - до організаційних.

2. Основним методом, що використовується в побудові системи управління персоналом, вважається системний аналіз. Цей методологічний принцип відноситься до системного підходу і допомагає вирішити проблеми, пов'язані з удосконаленням і поліпшенням такого явища, як система управління персоналом.

Всі системи управління персоналом наділені наступними властивостями:

система управління персоналом є основою будь-якої системи управління підприємством;

система управління персоналом є присутньою у всіх функціональних сферах діяльності підприємства (виробництві, маркетингу, фінансовій сфері тощо);

головні цілі з управління персоналом співпадають з основними цілями підприємства;

в системі управління персоналом присутні всі основні властивості системи управління підприємством.

3. Аналіз системи управління персоналом і його вплив на ефективність діяльності підприємства повинен включати проведення наступних видів аналізу: аналіз існуючої системи управління персоналом; аналіз роботи кадрової служби; аналіз оцінки ефективності використання персоналу; аналіз ефективності діяльності підприємства; аналіз показників результативності і якості праці.

В основі оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства лежить інформація як про кожного співробітника, так і про персонал в загальному, а саме:

- інформація про кар'єрне зростання;
- інформація про кваліфікацію;
- інформація про співвідношення в статевому і віковому складі персоналу;
- інформація про медичні і психологічні параметри і інше.

Для оцінки ефективності системи управління персоналом найкраще використовувати комплексні методики, адаптовані для конкретного підприємства. Вибір методів оцінки персоналу для кожного конкретного підприємства є унікальною задачею, вирішити яку може тільки керівництво самого підприємства (можливо за допомогою професійних консультантів). Система оцінки має враховувати й відбивати ряд факторів

– стратегічні цілі підприємства, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру й структуру, традиції підприємства, характеристики зайнятої у ній робочої сили.

Процедура оцінки допомагає менеджерам виявити й скорегувати слабкі місця в управлінні персоналом, а також сфокусувати HR-персонал на вирішенні насущних проблем. Вимірювання віддачі від інвестицій в HR-службу дозволяє оцінити тенденції й в управлінні всього підприємства. Тому, незважаючи на те, що процедури оцінки ефективності системи управління персоналом є досить трудомісткими і витратними, ефект від їх впровадження й наступної оптимізації роботи співробітників HR-підрозділів, може виявитися значно вище, ніж від впровадження технологій й одержання додаткових кредитів.

4. Об'єктом дослідження виступає ФГ «Обрій». Фермерське господарство «Обрій» спеціалізується на рослинництві, основним видом його діяльності є вирощування зернових та технічних культур.

Місія ФГ «Обрій» полягає у забезпеченні населення високоякісною сільськогосподарською продукцією на основі використання сучасних технологій та екологічного господарювання.

Метою діяльності Господарства є здійснення виробничо-господарської діяльності в агропромисловій сфері, спрямованої на одержання прибутку на вкладений капітал у розмірі, що перевищує депозитні ставки, а також задоволення на основі отриманого прибутку соціально-економічних інтересів трудового колективу господарства і засновників.

Організаційна структура ФГ «Обрій» є лінійно-функціональною, коли керівнику підприємства безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями. Загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів надають функціональне сприяння виконавцям робіт.

Відповідно до характеру виконуваних функцій персонал ФГ «Обрій» поділяється на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники. Чисельність управлінського персоналу за аналізовані три роки зростає на 3 особи, при цьому змінювалось співвідношення управлінського та виробничого персоналу у бік зростання частки виробничого персоналу.

Рівень кваліфікованості управлінського персоналу сягає 100%, що є дуже гарним показником та свідчить про високий рівень професійної майстерності управлінців. Виробничий персонал ФГ «Обрій» має в основному спеціальну професійну підготовку, а також неповну вищу освіту. При цьому спостерігаємо зростання рівня освіченості працівників підприємства протягом періоду аналізу, що є показником ефективного функціонування системи розвитку персоналу ФГ.

Більша частина працівників ФГ «Обрій» мають стаж роботи 1-5 років. При цьому в господарстві відсутні категорії працівників зі стажем роботи понад 10 років, що говорить про недостатню стабільність кадрового складу.

Проаналізувавши діяльність підприємства, можна зробити висновок, що ФГ «Обрій» має загрози для своєї подальшої діяльності, але також має і переваги, що й допомагають йому функціонувати в темпі, необхідному для стабілізації діяльності та розвитку.

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства дав такі результати:

дохід підприємства, продуктивність праці та ефективність використання основних фондів зростали протягом трьох аналізованих років;

матеріаловіддача знижувалась, причиною чого стало зростання цін;

чисельність працюючих також зростала, що свідчить про розширення підприємства;

основні та оборотні кошти зростали;

протягом звітних років підприємство стабільно отримувало прибуток, причому його обсяг зростав;

підприємство є фінансово нестійким;

ефективність використання оборотних активів має спадну динаміку протягом періоду аналізу;

підприємство є рентабельним, однак показники рентабельності знижувались протягом всього періоду аналізу.

Загалом діяльність ФГ «Обрій» протягом трьох років є прибутковою, але керівництву слід шукати шляхи покращення та збільшення ефективності використання основних та оборотних фондів, а також фінансових та трудових ресурсів, покращити якість управління.

6. Спадна динаміка коефіцієнта плинності персоналу свідчить про зростання стабільності кадрового складу господарства. Це в свою чергу вказує на ефективну

кадрову політику керівництва підприємства та відповідно позитивно характеризує систему управління персоналом ФГ «Обрій».

Однак показники стажу на підприємстві вказують на переважання частки працівників, стаж роботи яких складає 1-3 роки (рис. 2.5), що свідчить про недостатньо стабільний склад персоналу. При цьому значну частину займають працівники зі стажем до року – 36,4%. Результати проведено аналізу системи управління персоналом ФГ «Обрій» свідчать про наявність низки вузьких місць у її підсистемах. Зокрема це стосується системи відбору та адаптації персоналу, підсистеми мотивації та розвитку персоналу господарства.

Базуючись на отриманих результатах теоретичних аспектів формування та оцінки системи управління персоналом та аналізу ФГ «Обрій» можемо запропонувати наступні рекомендації щодо удосконалення управління системи персоналом господарства.

1. Рекомендуємо керівництву підприємства удосконалити систему відбору персоналу підприємства. Нами розроблено рекомендації за основними критеріями для попередньої експрес-оцінки кандидата на посаду. За результатами попередньої експрес-оцінки менеджер з персоналу може відсіяти кандидатів, що не відповідають вимогам організації та посади. На наступному етапі проводиться ґрунтовне оцінювання щодо володіння основними компетенціями. Розроблено рекомендації оцінювання компетенцій на прикладі кандидата на посаду бухгалтера ФГ «Обрій».

З метою отримання достовірної оцінки кандидатів, рекомендуємо менеджеру з персоналу ФГ «Обрій» використовувати при прийомі на роботу також тестування. Для даного підприємства оптимальним буде вибір достатньо простих методик визначення психологічного стану, професійної компетентності та комунікативних здібностей.

Запропоновано рекомендації щодо удосконалення проведення співбесіди при відборі кандидатів у ФГ «Обрій»: організація проведення співбесіди, рекомендації щодо проведення поведінкового та ситуаційного інтерв'ю.

2. Для удосконалення системи адаптації персоналу ФГ «Обрій» визначено основні етапи процесу адаптації персоналу підприємства, пріоритетні методи за основними видами адаптації. Першочерговими ознаками, що вказують на успішну адаптацію персоналу у ФГ «Обрій», виступають: належне виконання новими працівниками покладених на них обов'язків та наявність відповідальності за вирішення встановлених завдань, рівень дотримання ними поведінкових норм та ступінь контактності з іншими співробітниками, а також факти їх входження до неформальних груп тощо. Успішне проходження претендентами на посаду основних фаз адаптації із реалізацією заздалегідь розробленої програми, що не є абсолютно універсальною та обов'язково має враховувати індивідуальність особистості, дозволяє у досить короткі терміни досягти конструктивних результатів діяльності, що сприятимуть зростанню конкурентоспроможності ФГ «Обрій» та його економічної безпеки.

3. Для удосконалення методичного забезпечення системи управління персоналом ФГ «Обрій» пропонуємо впровадження методики управління кадровими ризиками в системі управління персоналом організації. Зазначена методика має за мету відображення різних аспектів управління:

- фактори кадрових ризиків;
- показники кадрових ризиків;
- очікувані втрати або вигоди;
- методи управління кадровими ризиками;
- бюджети управління;
- джерела фінансування;
- терміни реалізації;
- відповідальні.

Пропонована методика управління кадровими ризиками в роботі з персоналом ФГ «Обрій» має відмінною рисою націленість на профілактику і попередження кадрових ризиків.

Впровадження зазначеної методики управління кадровими ризиками у ФГ

«Обрій» дозволить досягти підвищення ефективності в цілому системи управління персоналом господарства, уникнути впливу загроз внутрішнього та зовнішнього середовища ФГ «Обрій».

